

Довбня І. А., Кривуля П. В.

РОЛЬ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ У ВИНИКНЕННІ, ФОРМУВАННІ ТА СУЧАСНОМУ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У роботі розглянуто гіпотезу наявності позитивних наслідків від покращення інформаційно-аналітичного забезпечення тільки у разі комплексної відповідності підприємств вимогам інформаційної економіки: і організаційної відповідності також. Зміни – позитивні чи такі, що сподівано мають бути позитивними – мають відбуватися комплексно, охоплюючи різні аспекти буття, та саме у таких формах, які є компліментарними одна одній. Але відбувається це часто спонтанно, як об'єктивний процес формування організаційних структур та інститутів, послідовно підштовхуючи наступні процеси змін, що відбувається навіть у сфері організаційного проектування, а не як планований процес проектування всіх пов'язаних аспектів.

Об'єкт дослідження – процеси трансформації сучасного укладу поточної економічної формації взагалі та процеси формування, становлення та розвитку мережеских підприємств зокрема, і процеси, що спричиняють явища, що утворюють проблематику формування мережеских підприємств за умов інформатизації. Предметом дослідження є інформаційно-аналітичне забезпечення та когнітивні ризики, які виникають у процесі виконання інформаційно-аналітичної діяльності. Завданням роботи є встановлення впливу інформатизації на трансформацію організаційних форм, зокрема – формування та розвитку мережеских підприємств. Виконання такого завдання вмотивовано досягнення мети роботи, якою є удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення за умов інформатизації задля запобігання впливу когнітивних ризиків на якість прийняття рішень та виконання розподілених функцій. У роботі розглянуто вплив інформатизації на традиційні бізнесові інститути сучасної формації, трансформація яких визначається мережеским підходом організації діяльності підприємств та формуванням мережеских підприємств. За умов інформаційних перетворень визначено ядрову проблематику управління підприємствами мережеского типу – значні обсяги інформації і когнітивні ризики, що виникають під час аналітичної роботи. Виявлена ядрова проблематика стає основою подальшого дослідження шляхів можливого подолання впливу когнітивних спотворень, котрі виникають у процесі опанування інформації чи виконання інформаційної діяльності, за умови використання сучасних засобів концептуального моделювання, репрезентації та конкретизації складових інформаційної моделі об'єктів, спостереження яких є предметом інформаційно-аналітичного забезпечення.

***Ключові слова:** інформаційно-аналітичне забезпечення, візуалізація даних, когнітивний ризик, інформатизація, мережесві підприємства.*

Вступ до вирішуваного питання. У сучасному світі поширення інформаційної економіки цифрові технології займають ключову роль в різних сферах діяльності. З моменту їх поширення в буденне життя людей та подальшого вдосконалення технологічних можливостей вдалося сформувати та розвинути інфраструктурне забезпечення комунікації економічних акторів (як окремих людей, так і організацій) на значні відстані, що сприяло обміну інформацією та знаннями, а також забезпечило координацію економічних процесів, які відбуваються водночас та пов'язано на великій відстані. Через це суспільство зазнало певної трансформації, яку більшість дослідників називають етапом інформатизації. Вона викликала зміни у традиційних інститутах та інституціях сучасної економічної формації, у зв'язку з чим на сьогодні набули поширення такі терміни як цифрова економіка й інформаційне суспільство, - поки що невідомо, чи є це назвою нового укладу існуючої формації, чи може це назва нової формації, яка у докорінний спосіб змінить економічні інституції. Але можна стверджувати напевно, що загалом, ці перетворення призвели до збільшення використання цифрових технологій в процесі виконання будь-якої діяльності, у процесах забезпечення цієї діяльності інформації, з чого більшість процесів набули автоматизації, що прискорило оновлення й самої інформації також.

Відбулися також зміни в ролі інформації та знань: тепер вони постають головним джерелом розвитку, основним ресурсом функціонування і рушійною силою прогресивних перетворень. Це визначило напрямок формування діяльності підприємств та інших утворень з концентрації на виробництво – на виконання інформаційної діяльності та продукуванні знань. Такі зміни були опосередковані тим, що інформатизація суспільства призводить до розвитку нових уподобань, відповідальності споживачів, зростання інновацій та мінливості середовища через прискорений темп оновлення інформації. Тому з метою пристосування до цих чинників підприємства впроваджують цифрові технології, які автоматизують процеси збору, обробки, зберігання та передачі інформації. Адаптуючи технологічні процеси під сучасні стандарти, що засновуються на засадах інновацій і розвиненої техніки, підприємства мають змогу спостерігати за вподобаннями споживачів, тенденціями та організовувати управління діяльністю.

Відповідно до таких змін за умов інформатизації суспільства та господарчої діяльності отримав розвиток такий підхід організації управління як мережеский, що передбачає створення взаємодії між підприємствами за рахунок використання інформаційно-комунікаційних технологій. Подібне впливає на традиційні структури управління, серед яких виник такий напрям організації діяльності як мережесві підприємства. Тобто кожна організація існує у певних рамках, її обмежують обставини (у тому числі існуючі ноу-хау) не з одного боку, а з

двох боків, причому не просто завдаючи простір для операцій, а задаючи коридор, стіни якого є водночас і дегресивними елементами господарської діяльності: егресивні елементи господарської діяльності (її адаптаційні здібності, гнучкість, прийомистість, здатність до змін, до мобільності та розвитку) завжди знаходяться у залежності від дегресивних елементів (звичок, формальних інститутів, сили інерції процесів,), а тому зміни, які тільки додають «ступенів свободи», не забезпечуючи певної необхідної фіксації, унеможливають розвиток та трансформацію організацій. Дуже часто виникнення нових технологій знищує цілі галузі, а не трансформує їх. Тому актуальним питання дослідження мережевих підприємств та гіпотезою цього дослідження стає дослідження впливу організаційних заходів запобігання когнітивних спотворень інформації та забезпечення обробки великих обсягів даних як нового обмеження, яке «замінює» обмеження реального простору дії та призведе не до заміни торгівельних організацій на мережеві стосунки маленьких економічних акторів. Цього можна було б очікувати, якщо виходити з тези економічної теорії про те, що інформаційна асиметрія обмежує вільний обмін економічних акторів та спричиняє утворення ієрархій-фірм, які керовані адміністративно та які доповнюють сферу контрактних стосунків сферою ієрархічних стосунків: тож розвиток інформатизації має зменшувати інформаційну асиметрію та відповідно зменшувати розмір фірм, тобто зсувати «межу фірми». Але відбувається навпаки збільшення обсягів фірм, але вони отримують нові організаційні форми, що відповідають процесам інформатизації суспільства. Тож за функцією науки маємо з'ясувати чому так відбувається, спрогнозувати що буде відбуватися далі з процесами формування та розвитку мережевих підприємств, та надати рекомендації для того, щоб ці зміни були прагматичними у різних економічних аспектах досліджуваних комунікаційного та когнітивних процесів у апаратах управління мережевих підприємств.

Згідно цього, у роботі досліджується вплив інформатизації на проблематику виникнення, формування та поширення мережевих підприємств в умовах інформаційної економіки, в якій через збільшення обсягів інформації зростає когнітивна напруга, що впливає на прийняття рішень на підприємстві. Об'єктом дослідження є мережеві підприємства, їх проблематика в умовах інформатизації (інформаційною базою підприємств мережевого типу виступило підприємство, що відноситься до організацій мережевої форми, а саме – ТОВ «Сільпо-Фуд»). Предметом дослідження є інформаційно-аналітичне забезпечення та когнітивні ризики, які виникають у процесі виконання інформаційно-аналітичної діяльності. У дослідженні використано методи аналізу, спостереження, порівняння, літературний та статистичний, які дають змогу відстежити організаційну побудову об'єктів дослідження та виявити їх зв'язки обміну інформацією. Як основні джерела використано монографії і посібники з економіки та інформаційного забезпечення економічної діяльності, науково-дослідницькі праці, статті, а також відомості з офіційного сайту підприємства, що наявні в Інтернеті.

Мета та завдання роботи. Метою всього дослідження, частину якого подано у статті, є удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення за умов інформатизації задля запобігання впливу когнітивних ризиків на якість прийняття рішень та виконання розподілених у апаратах управління функцій. Конкретним завданням репрезентованого у статті етапу дослідження є встановлення впливу інформатизації на трансформацію організаційних форм, зокрема – формування та розвитку мережевих підприємств. Виконання такого завдання вмотивовано досягненням мети роботи, оскільки процеси інформатизації нібито мають забезпечувати покращення (прискорення, збагачення, тощо) процесів збору та обробки інформації та як слідство – забезпечувати когнітивні процеси прийняття рішень інформацією. Але інформатизація призводить до збільшення інформації, що не спрощує когнітивні процеси, а ускладнює: так, відносні переваги, які отримує суб'єкт господарської діяльності перед іншими суб'єктами, якщо вони відстають у впровадженні новітніх інформаційних технологій, є, але й збільшення когнітивної напруги є; а організаційна та компетентнісна невідповідність апарата управління засобам інформаційно-аналітичного забезпечення ніяких переваг від намагання їх впровадити не надає. За такою загальною проблематикою та гіпотезою її тлумачення слідувало дослідження. Але конкретні раціональні форми організаційної та компетентнісної відповідності кадрів техноструктури існуючим умовам, вимогам та викликам інформаційної економіки ще слід дослідити та визначити, що й визначило серед інших і таке завдання встановлення ролі інформатизації у формуванні та розвитку мережевих підприємств.

Огляд стану вивчення інформатизації як фактору виникнення мережевих підприємств. На сьогодні більшість процесів діяльності у різних сферах суспільства виконуються завдяки цифровим технологіям, що опосередковують зміни як у бізнесі, так і у побутовому житті – виникненню нової культури та орієнтиру подальшого розвитку людства. У рамках сучасності більшість з країн, включаючи й Україну [35, 36], визначають одним із пріоритетних напрямків становлення цифрової економіки, яка реалізується через поширення цифрових технологій і побудови інформаційно-комунікаційного середовища, котре буде сприяти обміну інформації та встановленню зв'язків на всіх рівнях управління. Але процеси ці спричиняють як позитивні зміни, так і негативні, впливаючи на розвиток всього суспільства (спираємось у роботі на тези досліджень [5, 10, 12, 13, 18, 22, 25, 37]). В такому напрямі розвитку закономірно виникають зміни у звичних формаціях і на місті традиційних утворень формуються інші, як інформаційне суспільство та інформаційна економіка (рис. 1).

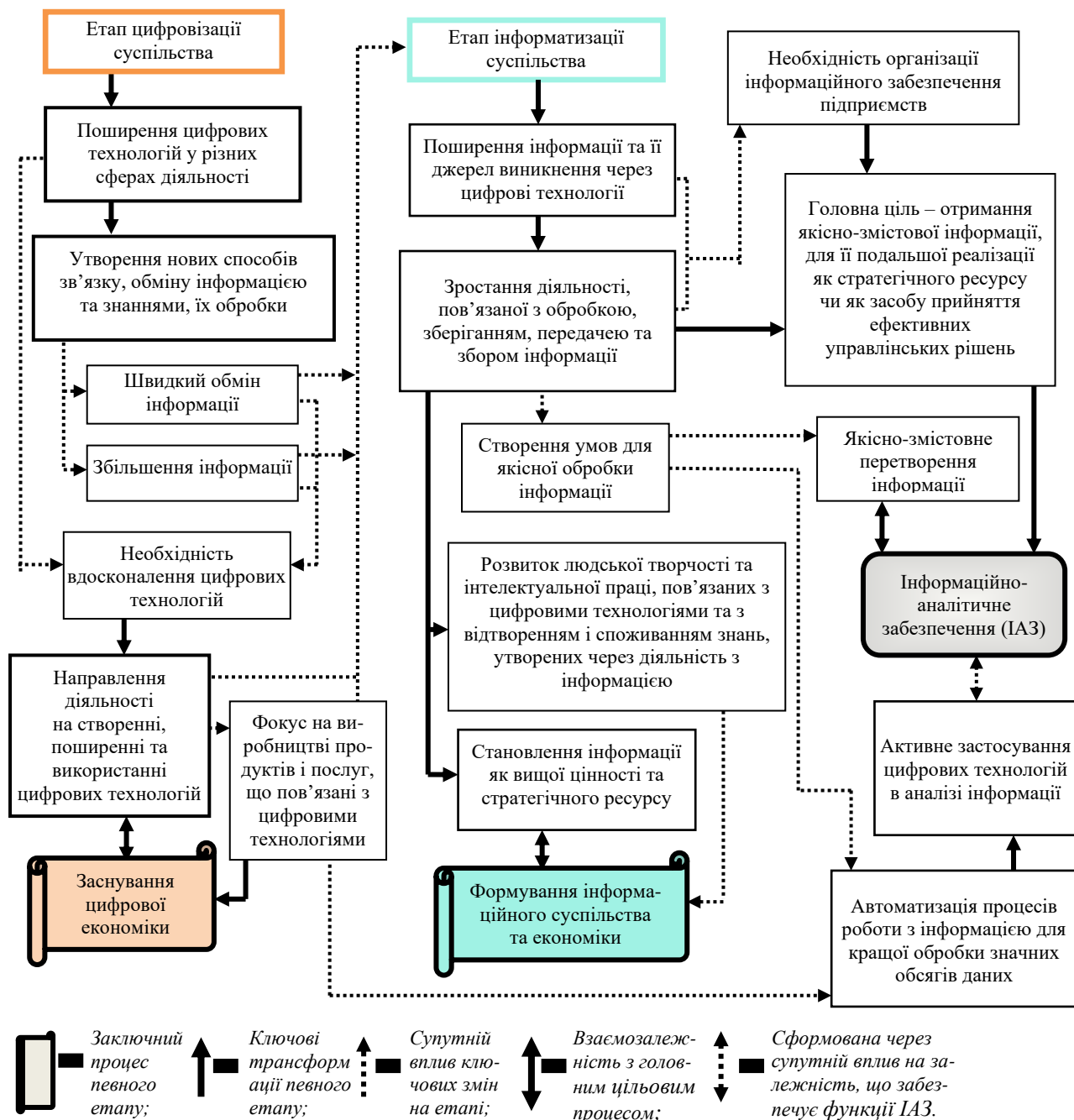


Рисунок 1 - Зв'язок між цифровою економікою, інформаційним суспільством та інформаційно-аналітичним забезпеченням

Досліджуючи поняття інформаційного суспільства на основі джерел [2, 6, 20, 34] можна стверджувати, що це нова віха розвитку людства, в якому більшу частину діяльності займає збір, обробка, зберігання та передача інформації (рис. 2) за рахунок використання технологій. В цьому суспільстві відбувається розвиток людської творчості та інтелектуальної праці, через концентрацію на виконання робіт, пов'язаних з інформаційною діяльністю. Більшість з авторів [2, 6, 20, 34] описують інформаційне суспільство як етап розвитку постіндустріального суспільства, котре з'явилося через значний вплив інформатизації. Останнє виникло з поширенням і використанням технологій у буденному житті людини, і, коли кажуть про технології, найчастіше мають на увазі саме інформаційно-комунікаційні технології (далі – ІКТ), тобто ті, що орієнтовано на передачу відомостей у межах суспільства в цілому.

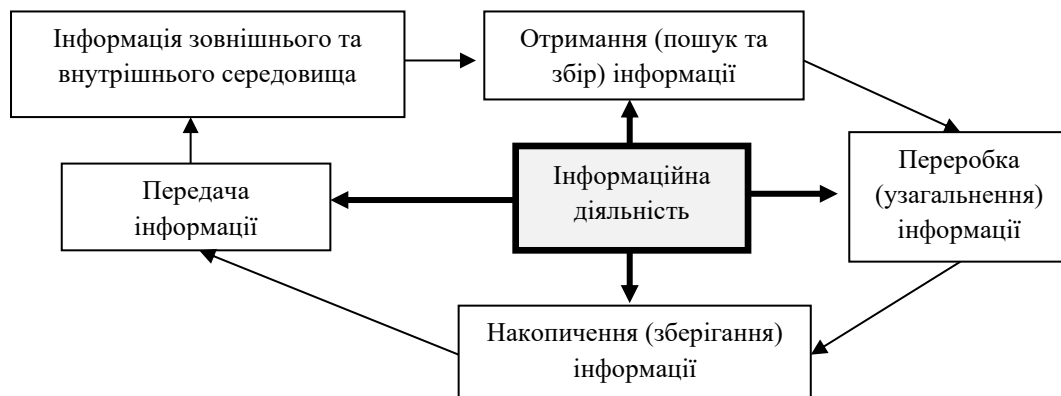


Рисунок 2 - Схема інформаційного процесу у сучасному суспільстві [14, с. 23]

Як зазначають, ІКТ поступово, активно і невпинно інтегруються в усі сфери діяльності людини, стають могутнім каталізатором і визначальним джерелом їхнього об'єктивного розвитку [2, с. 1]. Зростання вироблення і розповсюдження у різних сферах діяльності цифрових технологій, призвели до збільшення обміну інформацією та знаннями, а також створили нові умови функціонування традиційних бізнесових процесів (поява електронного бізнесу, впровадження нових засобів комунікації між ланками управління завдяки ІКТ, трансформація організаційних структур управління з метою пристосування їх до новоутворених зв'язків між ланками, тощо), у зв'язку з якими відбулося формування такого поняття як інформаційна економіка.

Інформаційною визнається така економіка, в якій знання є основним ресурсом і джерелом цінності. Основними її характеристиками виділяють наступні [17, с. 10]: 1) симбіоз та інтеграція технологій, у тому числі технології зв'язку та обробки даних у комплексні інформаційні технології; 2) поширення впливу інформаційних технологій на економічну діяльність: збільшення долі інформаційних продуктів та персоналу, зайнятого на їх продукуванні; 3) збільшення застосування інформаційно-технологічних мереж в економічних інституціях. Перелічені зміни спричинили протягом останніх років інтенсивні темпи розвитку мережевих організацій (внаслідок зростаючого проникнення в усі регіони торговельних мереж) [39, с. 40], які позначилися на взаємодії ринкових суб'єктів, в особливості тих, що працюють у сфері роздрібної торгівлі.

Згідно вищезазначеного можна зробити висновок, що у процесі формування нової економіки зростання таких формацій як мережевих підприємств є однією з визначальних форм розвитку інформаційної економіки. Цю трансформацію ринкових відносин пояснюють тим, що з удосконаленням технологій прискорилися інформаційні потоки, які забезпечують формування внутрішніх комунікаційних мереж на підприємстві та між фірмами [43, с. 9], завдяки чому розширилися територіальні можливості взаємодії. За умов цього створилися мережеві підприємства, що представляють собою групу суб'єктів господарювання, які здійснюють спільну діяльність. Вони спрямовані на досягнення стійких високих темпів розвитку завдяки спільним цінностям і взаємоузгодженим цілям, на основі використання загальних технологічних, інформаційних, фінансових, маркетингових та інших видів ресурсів [43, с. 10]. Це дозволяє досягти ефекту синергії від співробітництва, підвищити конкурентоспроможність і пристосуватися до умов невизначеності ринкового середовища.

Основними тенденціями функціонування та умовами процвітання мережевих підприємств є (за джерелами [3, с. 220; 43, с. 12]) такі: 1) розвиток та розширення довгострокових партнерських відносин з постачальниками, покупцями та підрядниками з метою зниження ризиків; 2) становлення мереж як провідників нових ринків збуту, інновацій та сировини за допомогою географічної віддаленості учасників; 3) діяльність їхнього менеджменту спрямована на децентралізацію відповідальності, посилення координації між учасниками на горизонтальному рівні комунікації. Згідно цих та інших особливостей виділяють певні відмінності мережевих організацій від традиційних підприємств (табл. 1) [9, с. 68]. Можна побачити, що в умовах інформаційної економіки конкурентоспроможність та розвиток мережевих структур залежить від удосконалення комунікаційних каналів всередині та зовні підприємств. Це визначається тим, що для мережевих організацій партнерства виявляють значну роль успіху їхньої діяльності через синергетичний ефект співробітництва не тільки з іншими підприємствами чи виробниками, але й між споживачами і підприємством. Тому і людський ресурс для мережі буде мати більше значення.

Таким чином, за умов мінливості ділового середовища для підприємств застосування мережевого підходу організації бізнесу є ефективним, оскільки завдяки ефекту синергії від спільної діяльності підприємств вони можуть пристосуватися до змін та зменшити їхній вплив. Тому не дивно, що протягом останніх років спостерігається збільшення мережевих зв'язків між організаціями, оскільки їхню появу обумовлено необхідністю отримання гнучкої організації діяльності, що буде здатна реагувати на зміни ринку та потреб споживачів.

Відмінності мережевих і традиційних підприємств

Критерій	Традиційні підприємства	Мережеві підприємства
Основний ресурс	фінансовий	людський, через орієнтованості на партнерства, значущості розвитку персоналу у сучасних умовах
Ключовий інструмент розвитку	капітал	інформація
Економічне зростання	прогнозоване	складно прогнозоване, пов'язане зі значним впливом людського чинника
Конкурентоспроможність	визначається розміром підприємства та його потужностями	визначається швидкістю динаміки розвитку комунікаційних каналів
Комунікації всередині підприємства	чітко регламентовані та ієрархічно структуровані	значно більша свобода при формуванні комунікаційних каналів
Організація робочих процесів	стабільна	гнучка, ситуативна
Ієрархічна структура	багаторівнева, переважають вертикальні зв'язки	переважають горизонтальні зв'язки
Основний механізм координації діяльності	План	формальні і неформальні домовленості
Роль неформальних відносин	Незначна	визначальна
Методика розподілу прибутку	адміністративні методи	пропорційно внеску у формуванні кінцевого прибутку

Не меншу роль в розповсюдженні та формуванні мережевих підприємств займала інформатизація, яка сприяла створенню умов для мережевої комунікації між ринковими суб'єктами. Проте, поряд з позитивним впливом на ці підприємства, інформатизація ставить перед мережевими формуваннями певні виклики, найбільше з яких виділяють наступні [4, с. 12; 51]: 1) збільшення обсягів даних, що породжує складнощі при аналізі інформації; 2) зростання когнітивної напруги через збільшення інформаційних потоків і джерел інформації, що викликає складність в опрацюванні відомостей, гальмує прийняття рішень; 3) проблеми з рівнозначного забезпечення учасників мережі необхідною для них інформацією; 4) уповільнення процедури прийняття рішень у процесі розширення мережі. Звісно, є й інші чинники, що впливають на мережеві підприємства (проблема кібербезпеки, чіткої консолідації цілей і завдань учасників, залежність від співробітництва, тощо), але більш значущими перешкодами, які виникли у результаті інформатизації, наголошують збільшення інформації та ускладнення комунікаційних зв'язків у мережі. Ці фактори призводять до виникнення когнітивної напруги, котра впливає на швидкість та якість прийнятих рішень, що позначається на діяльності підприємств. Особливо це стосується мережі, де процедура прийняття рішень може бути ускладненою через багаторівневі мережеві зв'язки.

Таким чином, процедура прийняття рішень теж зазнає впливу інформатизації: стає більш ускладненою і вагомою через значні обсяги даних та інформаційні потоки. У зв'язку з цим підприємства адаптують систему управління відповідно до сучасних вимог, аби забезпечити себе необхідною інформацією для прийняття ефективних рішень та швидкого реагування на зміни. Так для використання такого ресурсу як інформація, підприємства мають організувати належне функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення [45, с. 84], яке визначають одним з необхідних інструментів для прийняття управлінських рішень. До того ж інформаційно-аналітичне забезпечення займає ключову роль в інформаційному суспільстві [9, с. 68; 29] (див. рис. 1), бо у результаті розвитку ІКТ та перетворення інформації як стратегічного ресурсу постала необхідність отримання якісно-змістовної інформації, що призвело до удосконалення засобів отримання, пошуку, зберігання, передачі та обробки відомостей. З цього погляду на трансформації, спричиненні інформатизацією суспільства, можна розглядати інформаційно-аналітичне забезпечення як компоненти інформаційного суспільства та цифрової економіки, що було обумовлено зростанням інформаційної діяльності в процесі поширення цифрових технологій та збільшенням обсягів інформації.

Огляд організації управління та напрямків розвитку мережевого підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». Як було зазначено, поширення торговельних мереж слугувало одним з чинників формування та розвитку мережевих підприємств. Водночас з цим (в результаті інформаційної трансформації підходів до розвитку бізнесу) відбувся перехід до мережевих принципів організації підприємства [43, с. 16], що позначилося і на функціонуванні торговельних мереж. Так, згідно розглянутих трактувань [43, с. 15-16], на сьогодні торговельну мережу можна визначити як сукупність магазинів, які об'єднані однією системою з організаційних, економічних, фінансових і технологічних зв'язків з ціллю підвищення ефективності діяльності завдяки встановленню мережевої комунікації між партнерами, споживачами та виробниками, різними рівнями ієрархічної структури управління, керівниками та підлеглими тощо. Таким чином, формування мережевої комунікації в торговельних мережах призводить до мережевого принципу організації діяльності роздрібних підприємств. За цих умов можна віднести торговельні мережі до форми мережевих підприємств, і

розглядати їх як інформаційну базу мережеских об'єднань, а не просто як збіг використання одно корінних слів у словосполученнях «мережеве підприємство» та «торгівельна мережа».

У дослідженні впливу інформатизації на діяльність мережеских організацій з метою визначення сучасних умов їхнього функціонування та розвитку було вирішено обрати підприємство «Сільпо-Фуд». Вибір обґрунтовується тим, що ТОВ «Сільпо-Фуд» є представником мережеского ритейлу, яке являє собою сукупність роздрібних підприємств, що об'єднані однією маркетинговою політикою, логістикою та брендом [39, с. 40]. Подібні підприємства керуються єдиним центром управління для реалізації діяльності через партнерства (з постачальниками, виробниками і т. д.), що є характерним і для мережескої форми управління. Тому підприємство «Сільпо-Фуд» може слугувати наочною демонстрацією процесів функціонування у об'єкті дослідження та демонстрацією сутності торговельних мереж як форми мережеских підприємств в умовах інформаційної економіки.

«Сільпо-Фуд» (далі «Сільпо») – товариство з обмеженою відповідальністю, яке було створено у 2016 році та є однією з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні. Контроль над «Сільпо» належить ПАТ «Ритейл Капітал», що знаходиться у власності ТОВ Fozzy Group [44, с. 13], котра є представником з найбільших торгово-промислових груп в Україні. Перший магазин «Сільпо» було відкрито у 1998 році, а на сьогодні вже працюють 312 магазинів по всій території країни.

Основним напрямком діяльності «Сільпо» є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [30, с. 13]. Також до діяльності підприємства зазначено наступні види діяльності [30]: 1) виробництво м'ясних продуктів, 2) перероблення та консервування риби, ракоподібних і моллюсків, 3) виробництво готової їжі та страв, інших харчових продуктів, 4) ректифікація, дистиляція, та змішування спиртних напоїв, 5) діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями і тютюновими виробами, та інше. Асортимент продукції торговельної мережі нараховує понад 86 тисяч найменувань товарів.

Торгівельна мережа «Сільпо» має в основі лінійно-функціональну структуру управління (див. рис. 3), котра на нижньому рівні складається з окремих регіональних підрозділів, поділених як в дивізійній структурі. На верхньому рівні управління зосереджені ті ланки, що приймають участь у виконанні завдань з планування, маркетингу, обліку, аналізу, контролю та інших штабних функцій, пов'язаних з розробкою стратегії мережі. На другому та нижньому рівні організаційної структури зосереджені лінійні та функціональні керівники, а також виконавці нижчої ланки.

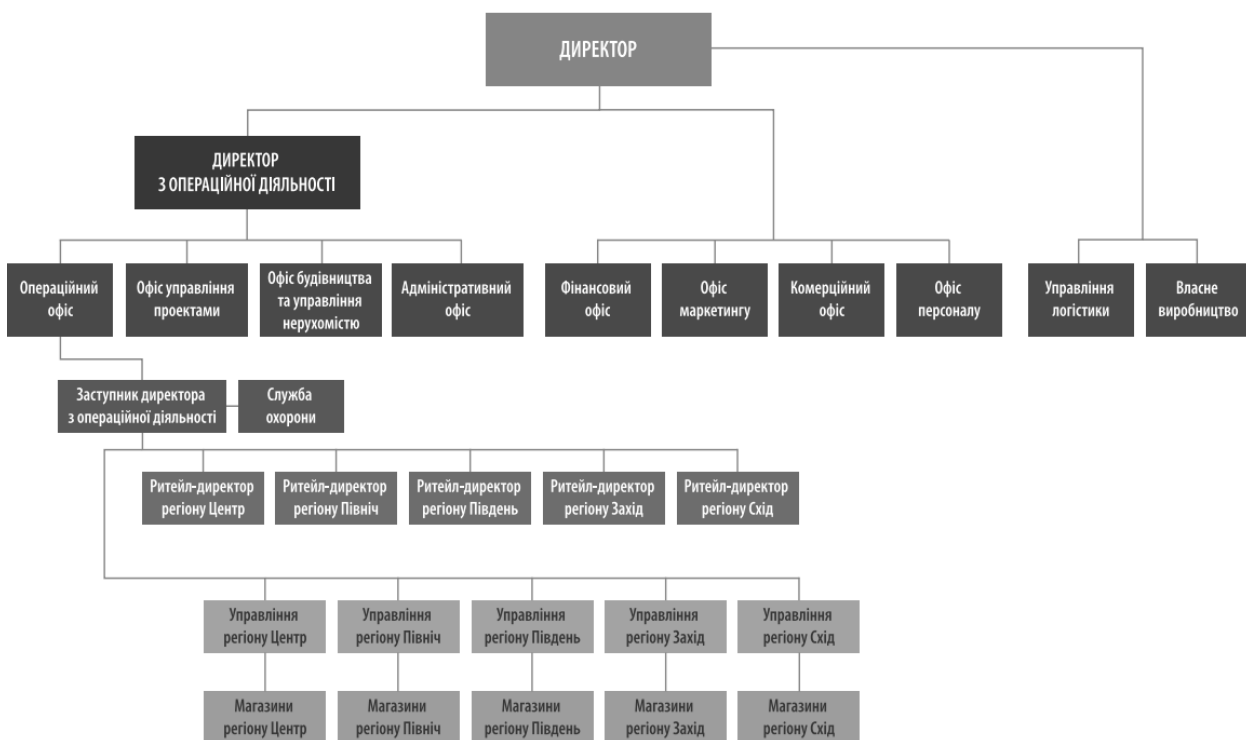


Рисунок 3 - Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» [42]

Найвищим органом управління торговельної мережі «Сільпо» виступає генеральний директор, якому підпорядковуються всі ділянки підприємства. Для такого типу підприємства як мережеский ритейл є вкрай важливим контроль та планування операційної діяльності, тому можна побачити на структурі окреме виділення цього напрямку управління на чолі з директором з операційної діяльності, в підпорядкуванні якого знаходяться офіси, що активно залучені у виконанні операційних завдань.

Окрему увагу приділено операційному офісу, від якого в ролі лінійного керівника другої ланки управління виступає заступник директора з операційної діяльності. Йому підпорядковуються функціональні керівники з ритейлу та керівники з управління регіональними магазинами, які спостерігають за конкретною групою магазинів у кожному регіоні. Функціональні керівники другої ланки, які управляють торговельною мережею за регіональним поділом, інформують заступника директора з операційної діяльності стосовно становища і реалізації виконавчою ланкою поставлених завдань з діяльності та допомагають у прийнятті рішень. Завдяки такому поділу відповідальності кожний дивізіон регіонального управління може приділяти увагу конкретному супермаркету в регіоні – це створює оптимальну систему контролю за діяльністю торгових точок та дозволяє краще управляти забезпеченням необхідними товарами.

У огляді сутності підприємства мережевого типу зазначено, що для таких підприємств є вкрай важливим встановлювати активну комунікацію з партнерами, споживачами і персоналом. Необхідність цього заходу виникає з тим, що розширення комунікацій сприяє залученню ресурсів і формуванню позитивного іміджу підприємства [43, с. 12]. «Сільпо» дотримується встановлення комунікації між магазинами та споживачами, керівництвом і персоналом підприємства, а також партнерами за рахунок реалізації напрямів розвитку мережі, які дозволяють їй адаптувати свою діяльність під сучасні стандарти ринку та підтримувати імідж серед споживачів. На рівні магазинів «Сільпо» реалізує напрями розвитку своєї діяльності з боку персоналу, приділяє увагу до споживачів та охорони навколишнього середовища, а з боку всієї торговельної мережі – розвиває власний імпорт, торгові марки та підтримує місцеву спільноту. Розвиток персоналу є одним з ключових чинників процвітання торговельної мережі. Однак це стосується не тільки «Сільпо», але й інших представників торговельних мереж, бо більшу частину їх робітників складають саме ті, що зайняті у сфері послуг. Якісне обслуговування відіграє значну роль у створенні комфорту споживачів, тому «Сільпо» намагається дбати про своїх працівників. Для цього підприємство створює захищене середовище на роботі, згідно зі стандартами та нормами безпеки, а ще надає можливість долучитися до соціальних пакетів з медичного страхування, страхування життя та спортзалу і мовних курсів [27]. «Сільпо» пропонує та стимулює персонал до кар'єрного зростання, забезпечуючи робітників спеціальними курсами. Підприємство має 81 електронних програм з навчання (продавці-консультанти, кухарі, пекарі, оброблювачі риби тощо) та 162 інтерактивних курсів, які після були введені в нові програми навчання (робота з обладнанням, товарними групами, комунікація зі споживачами тощо) [16, 27]. Згідно інформації зі звіту управління «Сільпо» [16], співробітники пройшли 12 490 разів програм навчання, з яких 4 622 було присвячено програмному забезпеченню. Таким чином торговельна мережа може спостерігати за рівнем кваліфікації робітників та здатна забезпечити себе навченим персоналом, завдяки чому працівники виконують свою роботу якісно не тільки з приготування їжі, але й з обслуговування покупців.

Другим, не менш ваговим, напрямом розвитку «Сільпо» є приділення уваги враженням споживачів. Підприємство має електронний додаток, завдяки якому споживачі можуть дізнатися про акції чи інші заходи, а також використовувати його для перевірки ціни товару. У кожному магазині наявні каси самообслуговування, що роблять процес покупки швидшим та більш приємним для покупців. Також мережа «Сільпо» оформлює магазини в індивідуальному дизайні (близько 100 тематичних супермаркетів) та слідкує за якістю продукції. Останньому сприяє департамент якості [27] (рис. 4), який впроваджений у кожній торговій точці. Департамент якості відповідає за щоденну системну роботу з постачальниками, розробляє внутрішні процедури і стандарти компанії.

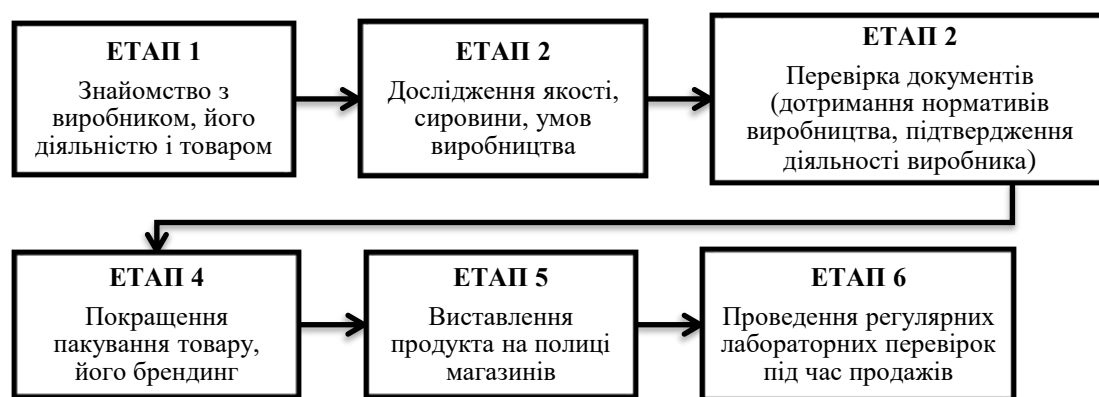


Рисунок 4 - Етапи виконання робіт департаментом якості

Разом із введенням департаменту якості, підприємство здійснює такі дії для покращення та встановлення певної якості продукції, робіт чи послуг: 1) пропонує асортимент продуктів для здорового харчування; 2) запровадило власне виробництво, щоб виготовляти свіжі та смачні страви чи продукти, як сири і м'ясо. Додамо, що на початку травня 2023 р. усі «Сільпо» мають дизельні генератори та старлінки [16; 44, с. 13], котрі підтримують роботу магазинів та забезпечують належне зберігання продуктів. Це сприяє реалізації третього напрямку розвитку «Сільпо» – власного імпорту і впровадження особистих торговельних марок. Маркування нараховується 30 [16], серед яких найбільш популярною є «Премія». Власний імпорт контролюється

відділом управління логістики, у розпорядженні яких є автопарк, СТО, шість складів розподільчих центрів класу А [16; 44, с. 13], що надає змогу підтримувати реалізацію товарів свого виробництва, як: пекарня «Крафтяр», «Власна кондитерська» та власна кулінарія – всі ці товари можна знайти на прилавках магазинів «Сільпо», що розташовані в окремих відділах.

Четвертий напрям розвитку торговельної мережі займає охорона навколишнього середовища. «Сільпо» намагається досягти «зеленої торгівлі», за якої прагне зменшити викиди від діяльності, утилізувати менше відходів та знизити споживання природних ресурсів. Так, з метою вдосконалення своєї діяльності в напрямі сталого розвитку, підприємство реалізує наступні заходи [27]: 1) намагається долучити споживачів до використання електронних чеків замість паперових – ця функція доступна у телефоні; 2) використовує біорозкладні пакети з кукурудзяного крохмалю; 3) надає можливість споживачам скласти товар у власну тару (ланч-бокси, термоси і т.п.); 4) впроваджує ініціативи для покупців з переробки як «Батарейки, здавайтесь» та приймання сортованого сміття (скло, метал, папір, пластик) у спеціальних баках. За цих створених екологічних ініціатив є дані зі звітів [27] про приєднання споживачів до заходів за 2021-2023 роки.

П'ятим напрямом розвитку «Сільпо» є підтримка місцевої спільноти, згідно чого мережа веде активну співпрацю з малими українськими виробниками у рамках проєкту «Лавка традицій», місія якого полягає у підтримці малих виробників та розвитку культури локальної їжі [45]. Тому підприємство реалізує наступні заходи проєкту: 1) «Фудпросвіта» – школа гастробізнесу для тих, хто хоче відкрити власну справу або покращити свої знання у бізнесі; 2) «Агромандри» – одноденні виїзди на ферми до резидентів «Лавки традицій» для знайомства з виробниками, фірмами та технологією виробництва; 3) «Чізарня» – власні сироварні «Сільпо»; 4) «Slow Food in Ukraine» – ініціатива з усвідомленого споживання, збереження місцевих продуктів і традиційної їжі; 5) «Home&Décor» – колаборація з виробниками, що займаються виробами ручної роботи для дому; (6) «Grue&Local» – дводенні фестивалі з дегустацією, лекціями і майстер-класами від шефів.

Таким чином, розглянуті п'ять напрямів розвитку дозволяють «Сільпо» реалізувати свою діяльність не тільки як магазинів з роздрібною торгівлю, але і як ініціаторів покращення суспільного добробуту: з боку «зеленої економіки» та підтримки малих вітчизняних виробників. Можна стверджувати, що зазначені заходи є факторами успіху торговельної мережі, згідно яких магазини «Сільпо» стали одним з пізнаваних брендів серед українців. Їхня викалена за роки роботи стратегія ритейлу, постійне вдосконалення програм навчання персоналу та впровадження цифрових трансформацій (самокаси, додаток «Сільпо») – головні чинники, що дозволяють утримувати позиції на ринку. Але набуття багатьох з таких позитивних рис соціальної відповідальності та конкурентоспроможності стає можливим лише завдяки укрупненню конкретного підприємства ритейлу, - це цілком зрозуміло, якщо спиратися на таке положення менеджменту, що певні функціональні області в управлінському апараті отримують відокремлене втілення (відділи, відповідальних працівників, окремі плани та інструктивні матеріали, устаткування, тощо) тільки завдяки укрупненню (у підприємця як фізичної особи часто й функції обліку, планування, розпорядництва та навіть виконання цих розпоряджень поєднано в діяльності однієї особи), тож якісного рівня з багатьох питань, та й таких новітніх як дотримання засад «зеленої економіки», мережеві підприємства можуть досягти тільки завдяки розподіленню праці у великих підприємствах. Але таке розподілення праці та координація розподіленої праці можуть стати вадою на шляху виконання будь яких функцій. Інформатизація економіки з одного боку допомагає мобільності функціональних підрозділів та координації, але з іншого боку вимагає координації координації, тобто виконання управлінської роботи похідного типу: вироблення управлінських продуктів, рефлексивного аналізу, управління, прогнозування, тощо, а головне – рефлексивного контролю та обґрунтування економічної ефективності забезпечення (насамперед процесів прийняття рішень) економічною ефективності. Проте зміни у діловому середовищі з боку інформатизації та політична ситуація на Україні вимагають розгляду ринкової ситуації для мережевих ритейлів детальніше.

Аналіз ринку продовольчого ритейлу за умов цифровізації. З розвитком та поширенням цифрових технологій, що призвели до інформатизації суспільства і становлення інформаційної економіки, сфера послуг зазнала значних трансформацій. До перетворень можна віднести [11]: 1) поширення цифрових послуг, інновацій серед техніки і технологічних процесів виробництва; 2) підприємства набувають для реалізації своєї діяльності комп'ютери, гаджети та програми до них з метою автоматизації певних виконуваних робіт; 3) концентрація діяльності організації не тільки на їх місці розташуванні, але і на рівні інформаційно-комунікаційних технологій (онлайн сторінка організації, де надають цифрові послуги чи товари). В сучасних умовах, через перелічені трансформації виникають супутні зміни у торгівлі.

На сьогодні через інформаційну трансформацію однією з визначальних рис сучасної торгівлі є глобалізація ритейлу [24, с. 40], що впливає на конкурентоспроможність торговельних підприємств, бо на локальних ринках країн з'являються представники міжнародного ритейлу, які можуть мати переваги з боку технологічності та іміджу бренду. Це посилює конкуренцію, вимагає від локальних виробників впроваджувати інновації, покращувати свої послуги і пропонувані товари, спостерігати за трендами і більше акцентувати увагу на локальній стратегії розвитку.

Асоціація ритейлу України (Retail Association of Ukraine) у своєму дослідженні виділяє наступні різновиди ритейлів на вітчизняному ринку [7]: продовольчий, непродовольчий, аптечний, техніки та електроніки, паливний, ювелірний, фешин (одяг, взуття, аксесуари), будівельні матеріали. Продовольчий ритейл складає 21% частки роздрібною торгівлю в Україні, а найбільш поширеним є аптечний ритейл, який займає 36% торгових точок

цього ринку. За результатами підрахунків у [7] у вересні 2024 року в Україні нараховуються 4 634 магазинів за різним форматом: від гіпермаркетів до магазинів «біля дому». Останній формат набуває більшої популярності [39, с.42] за рахунок того, що магазини «біля дому» дозволяють задовольнити щоденний попит споживачів у будь-який зручний для них час. Кількість продовольчих магазинів зросла на 205 точок, враховуючи закриті 120 магазинів [7], що може бути свідомством як конкуренції, так і впливу війни з руйнування інфраструктури. Концентрація продуктових магазинів за даними є найбільшою у Києві, що не дивно, враховуючи кількість населення та рівень життя з боку забезпечення людей власним транспортом, оскільки більшість торговельних мереж розташовується там, де постійно проходять люди та є можливість припаркувати автомобіль. На другому місці розташовується Львівська область з покриттям у 480 магазинів, а на третьому – Дніпропетровська область з кількістю 356 торгових точок. Також можна спостерігати меншу кількість магазинів на сході України, що не дивно, враховуючи, що саме там підприємства різних напрямів діяльності зазнали впливу бойових дій.

На сьогодні представники українського ритейлу стикаються з певними викликами, до яких входять [38, с. 3]: проблеми, пов'язані з постачанням товарів, логістикою; руйнування інфраструктури; падіння доходів населення; повітряні тривоги; втрата кваліфікованого персоналу; енергетична криза і дефіцит пального. Однак, навіть з впливом війни, можна побачити, що йде активне поширення ритейлу. Це може бути спричинено тим, що у представників цього виду діяльності розроблена і перевірена роками стратегія виходу на ринок нових точок збуту. Впроваджена власна логістика, забезпечена наявністю необхідних ресурсів, одних стандартів та організована структура управління, адаптована під потреби мережевих підприємств – все це сприяє розвитку торговельних мереж, попри складені обставини в країні. Поряд з цими переліченими сильними сторонами виявляють ще такі складові успіху вітчизняного ритейлу, як [38, с. 3]: 1) розвиток бізнесу на засадах технологій, впровадженні інновацій (каси самообслуговування, доставки з інтернет-магазинів, створення пошто마트ів у магазинах для омнікальних продажів); 2) акцент на зовнішній привабливості магазинів, їх оформлення; 3) увага до навчання та спеціалізованого розвитку свого персоналу. Таким чином, сучасний стан ритейлу в Україні демонструє розвиток технологій та орієнтованості на клієнтів, що допомагає цьому виду бізнесу поширювати свою діяльність.

До тенденцій та подальшого перетворення ритейлу зазначають [39, с. 44]: зростання відповідальності у покупців, розвиток омнікальності продажів та збільшення електронної комерції. Перша тенденція є наслідком впливу інформатизації населення – воно стає більш обізнаним, через що приймає рішення стосовно покупок за урахування безлічі факторів, де ціна займає не таку значну роль як раніше. Це вимагає представників ритейлу реагувати на нові віяння [39, с. 44], та ще більше слідкувати за пропонованим асортиментом не тільки з боку його кількості та якості, але й іміджу (здорова їжа, вітчизняне виробництво, преміальні марки, популярні закордонні товари, тощо).

Стосовно тенденції омнікальності: вона передбачає впровадження такого рівню комунікації, за якого канали зв'язку будуть забезпечувати покупців «безшовним» купівельним досвідом [39, с. 44]. Тобто канали зв'язку з покупцем будуть мати єдиний інформаційний простір, за якого процес придбання товарів буде виконуватись у меншу кількість етапів формування платежу та надасть можливість у будь-якому часі і місці (офлайн чи онлайн) отримати інформацію стосовно товару та купити його. На сьогодні продовольчі торговельні мережі не можуть похвалитися робочою омніканальною моделлю бізнесу [39, с. 45], але чимало дослідників ринку ритейлу визначають цей напрям розвитку тим, який забезпечить підприємства роздрібною торгівлі швидкою та якісною комунікацією в режимі онлайн, що є необхідним для електронної комерції, і зробить процес покупок споживачів ще більш простим і приємним.

Розвиток електронної комерції у світі відбувається стрімко, якщо поглянути на статистичні дані за 2024 рік [48], то 2,71 мільярда людей роблять покупки через електронні магазини у всьому світі. Понад 33% населення світу робить покупки онлайн, що на 2,7% більше, ніж у минулому році. Очікується, що до 2027 року 22,6% усіх роздрібних покупок буде здійснюватися в Інтернеті [48]. З 2021 року частка роздрібних покупок в електронному форматі зростає в середньому на 0,32% щороку. Це може слугувати знаком і тенденцією до того, що зростатимуть інвестиції в присутність бізнесу з роздрібною торгівлі в електронній комерції. З погляду на стан електронної комерції в Україні, вона також демонструє зростання цього способу продажів товарів з представників оптової та роздрібною торгівлі [31] (табл. 2). Тому можна стверджувати, що ця тенденція наявна і в нашому суспільстві, хоча не так стрімко розвивається в порівнянні за даними інших країн.

Використання ІКТ на підприємствах роздрібно́ї торгівлі

Вид діяльності підприємств	Частка кількості підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, %			Частка обсягу реалізованої продукції					
				Через власний вебсайт/ вебдодатки		Вебсайти/ вебдодатки для електронної торгівлі		Через повідомлення (типу EDI)	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Оптова та роздрібна торгівля	15,1	16,1	19,4	5,9	7,0	2,0	1,8	4,0	4,7

Отже, мережевий ритейл протягом 2022-2023 років демонструє зростання цього виду діяльності, розвиток якого засновується на засадах технологій та інновацій. Останні фактори сприяють подальшому розвитку шляхом удосконалення інформаційної складової забезпечення діяльності вітчизняних підприємств, котрі у майбутньому, ймовірно, будуть з метою задоволення споживачів надавати ще більше послуг з електронної комерції.

Характеристика господарчої діяльності «Сільпо» як репрезентативного представника українського ритейлу. Для розуміння стану вітчизняного мережевого підприємства був проведений аналіз діяльності торговельної мережі «Сільпо». Відповідно до поставленого завдання, проведено розрахунок основних показників діяльності протягом 2021-2023 років, які наведено у табл. 3, який було виконано за наявними даними фінансової звітності, яка міститься у відкритих джерелах.

Таблиця 3

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показники	Дані за роками, у тис. грн.			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка)	72 784 231	69 990 601	84 727 987	-2 793 630	14 737 386
Собівартість реалізованої продукції	52 182 935	50 815 360	60 419 457	-1 367 575	9 604 097
Середньорічна вартість ОЗ	13 806 993	17 036 342	16 420 339	3229349	-616003
Середньооблікова чисельність працівників	42 935	33 390	29 514	-9 545	-3 876
Фонд оплати праці штатних працівників	8 010 129	6 301 347	7 064 225	-1 708 782	762 878
Інші операційні доходи	412 331	725 090	906 959	312 759	181 869
Адміністративні витрати	2 775 764	3 379 927	4 342 286	604 163	962 359
Витрати на збут	18 533 954	17 517 114	19 669 097	-1 016 840	2 151 983
Інші операційні витрати	6 026 198	6 503 794	8 712 046	477 596	2 208 252
Фінансовий результат від операційної діяльності	-417 390	-1 157 012	1 140 287	-739 622	-16 725
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	73 492 653	71 712 401	84 430 840	-1 780 252	12 718 439
Фінансовий результат: прибуток (збиток)	-1 846 179	-7 632 318	-1 850 930	-5 786 139	5 781 388
Продуктивність праці, тис. грн./чол..	1695,22	2096,15	2870,77	401	775

Розрахунки демонструють за 2022 роком спад показників, а саме: виручки, собівартості продукції, витрат на збут, фонду оплати праці та чисельності працівників. За 2022 роком спостерігаємо отримання збитку у розмірі більше 7 млрд. грн., що відбулося через зростання адміністративних та інших витрат. Отримані

результати є наслідком нестабільного стану магазинів на Сході України через вплив війни, оскільки підприємство припиняло на окупованих територіях діяльність торгових точок у кількості 18 магазинів, 2 з яких лише у листопаді відновили свою роботу [15; 16]. Близько 32 супермаркетів зазнали часткових або повних руйнувань (17 вдалося відновити на 2023 рік); також на одному зі складів було знищено 10 000 палет товару на суму 542 млн. грн. – ці та попередні чинники призвели до збільшення витрат через покриття шкоди і тимчасове припинення діяльності деяких магазинів.

За 2023 роком теж спостерігається тенденція скорочення кількості працівників на 3 876 осіб (11,6% від 2022 року), що може вказувати на: 1) плинність кадрів і потребувати регулювання; 2) оптимізацію персоналу; 3) втрату робітників через закриття частки магазинів на сході України. Стан підприємства за 2023 роком дещо стабілізується за рахунок зростання виручки на 21,06% та отримання позитивного результату від операційної діяльності. Позитивні зрушення виникли у зв'язку з тим, що більша частка магазинів «Сільпо» зосереджена в Києві та Центральному регіоні України [44, с. 15]. Нормалізація ситуації в цих регіонах позитивно вплинула на динаміку виторгів. Проте, торговельна мережа зазнала збитку у розмірі більше 1 млрд. грн., в порівнянні за минулими роками. Отримані фінансові результати є негативними, що говорить про нестабільну ситуацію в країні, але підприємство демонструє ознаки відновлення доходів. Це може бути викликано визначеною стратегією [44, с. 15], де торговельна мережа для підтримки платоспроможності на належному рівні здійснила реструктуризацію існуючих заборгованостей, що надало можливість підприємству стабілізувати рівень ліквідності (у табл. 4) та забезпечити виконання підприємством господарської діяльності.

Таблиця 4

Фінансове положення підприємства

Показники	Дані за роками			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт автономії	-0,077	-0,317	-0,313	-0,240	0,005	309,85	-0,077
Коефіцієнт платоспроможності	-0,072	-0,241	-0,238	-0,169	0,003	235,18	-0,072
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,064	0,038	0,050	-0,027	0,013	-41,39	0,064
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,535	0,404	0,436	-0,131	0,032	-24,53	7,97
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,305	0,193	0,274	-0,112	0,081	-36,59	41,81
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,11	1,94	2,53	-0,178	0,593	-8,42	2,11
Коефіцієнт покриття	-0,13	-0,48	-0,51	-0,35	-0,03	269,23	6,25
Коефіцієнт заборгованості	0,73	0,84	0,89	0,11	0,05	15,07	5,95
Критерій ефективності фінансового положення [1, с. 256]	0,328	0,185	0,259	-0,143	0,074	-43,57	0,328

За оцінкою фінансового положення можна побачити збільшення коефіцієнту заборгованості протягом 2021-2023 років, а його значення вище за 0,5, що свідчить про те, що компанія залежить від позикових коштів для фінансування своїх активів. Завдяки стратегії реструктуризації можемо побачити, що критерій ефективності фінансового положення «Сільпо» набув позитивного значення, однак залежність від стороннього фінансування спричиняє зниження у підприємства платоспроможності й автономії, які мають негативні значення, що вказує на ймовірність виникнення у майбутньому фінансових ризиків, які можуть позначитися на підтримці безперервної діяльності.

За даними табл. 5 «Сільпо» демонструє щорічне зростання фондоозброєності, що свідчить про позитивну динаміку технічної оснащеності виробництва. З урахуванням зростання показнику продуктивності праці (у табл. 3), ці зміни свідчать про підвищення ефективності основної діяльності. Фондовіддача відновила свій стан показника у 2023 році в порівнянні з попереднім роком, що говорить про покращення продуктивності основних засобів. Однак негативні значення фондорентабельності можуть свідчити про проблеми з рентабельністю основних засобів, або ж може набувати такого значення і через збитковість окремих магазинів (у зв'язку зі збільшенням непередбачуваних витрат за воєнних обставин).

Таблиця 5

Показники ефективності використання основних засобів

Показники	Дані за роками			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	3,22	5,10	5,56	1,89	0,46	58,66	9,04
Фондорентабельність	-0,11	-0,44	-0,12	-0,33	0,32	304,27	-73,24
Фондовіддача	5,27	4,11	5,16	-1,16	1,05	-22,07	25,60
Фондомісткість	0,23	0,25	0,18	0,01	-0,06	6,34	-25,13

Якщо ж поглянути на значення з табл. 6, то розрахунки за рентабельністю мають низький рівень значень, а показник рентабельності активів демонструє негативний стан протягом 2021-2023 років, що знову говорить про вірогідність зростання фінансових ризиків з боку погашення «Сільпо» заборгованостей і витрат. За аналізу статей витрат, зображених у табл. 7, у торгової мережі можна визначити зниження матеріальних затрат, що може свідчити про оптимізацію виробничих витрат. Проте йде збільшення операційних витрат у 2023 році на 33% в порівнянні з 2022 роком – це вказує на зростання непередбачених та адміністративних витрат підприємства, згідно з якими виникає така ситуація.

Таблиця 6

Показники рентабельності активів підприємства

Показники	Дані за роками, у тис. грн.			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Середньорічна вартість власних активів	34440462	36164661,5	33513683,5	1724199,50	-2650978,0	5,01	-7,33
Чистий прибуток (збиток)	-1 846 179	-7 632 318	-1 850 930	-5786139,00	5781388,00	313,41	-75,75
Рентабельність власних активів	0,891	1,116	0,175	0,22	-0,94	25,18	-84,29
Рентабельність активів	-0,054	-0,211	-0,055	-0,157	0,156	293,702	-73,830
Рентабельність продажів	-0,025	-0,109	-0,022	-0,08	0,09	329,91	-79,97

Таблиця 7

Елементи витрат

Показник	Дані за роками			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Матеріальні затрати	1 325 664	1 851 063	1 463 751	525 399	-387 312	39,63	-20,92
Витрати на оплату праці	8 010 129	6 301 347	7 064 225	-1 708 782	762 878	-21,33	12,11
Відрахування на соціальні заходи	1 742 574	1 390 330	1 507 741	-352 244	117 411	-20,21	8,44
Амортизація	4 326 453	5 010 809	5 327 437	684 356	316 628	15,82	6,32
Інші операційні витрати	6 026 198	6 503 794	8 712 046	477 596	2 208 252	7,93	33,95
Разом	21 431 018	21 057 343	24 075 202	-373 675	3 017 859	-1,74	14,33

За наведеними показники господарської діяльності торгової мережі «Сільпо» можна дійти висновку, що на підприємстві наявна нестабільна ситуація з операційною діяльністю, проблеми з низьким рівнем ліквідності та рентабельності. Визначені проблеми виникають через вплив воєнного стану: підприємство потребує фінансування для погашення непокритого збитку та заборгованостей, які зросли після 2022 року. Відповідно до цього питання підприємство підготувало фінансовий прогноз на 2024 рік, згідно якого безперервність діяльності залежить від таких припущень, як [44, с. 15]: 1) забезпечення підприємства сумою виручки від продажу товарів і послуг, достатньої для продовження обслуговування боргу та відсутності розривів ліквідності в будь-якому місяці прогнозного періоду; 2) здатність підприємства повністю реалізувати визначену стратегію по реструктуризації заборгованостей за кредитами, позиками та лізинговими договорами. Проте поряд з цим існує суттєва невизначеність, яка пов'язана з непередбачуваним впливом бойових дій і майбутнім станом країни, що ставить під сумнів здатність «Сільпо» продовжувати свою операційну діяльність на безперервній основі, є підставою для очікування його неспроможності погасити зобов'язання за звичайного перебігу господарської діяльності.

Інші представники ритейлу, як «АТБ» [30; 40], «Novus» [36; 55] та «Епіцентр (К)» [33; 41], також зазнали впливу збільшення витрат протягом 2022 року. Серед визначених підприємств головним конкурентом для «Сільпо» виступає торгова мережа «АТБ». Вона на 55,84% перевищує показник виручки «Сільпо», має 1354 торгових точок на 2023 рік, що чотверо більше в порівнянні з кількістю магазинів ТОВ «Сільпо». Мережа «Novus», як і названі торгові мережі, має збитки за 2023 роком, але з найменшим розміром у 310 млн. грн., і це при меншій виручці за інші роздрібні підприємства. Тому, можна стверджувати, що на поточний момент «Novus» не є значним конкурентом для «Сільпо».

На відміну від трьох розглянутих ритейлів, «Епіцентр» має непогані показники і за чистим прибутком (табл. 8) випереджає інші підприємства, але його діяльність зосереджується не лише на торгівлі продовольчими товарами (не меншу частку асортименту складають товари для дому, будівельні матеріали і т. п.). Тому, завдяки широкому асортименту торгова мережа «Епіцентр» мала у результаті прибутковість від своєї діяльності, хоча адміністративні та інші операційні витрати за 2023 роком у всіх зазначених представників ритейлу зросли. Це знову ж таки свідчить про нестабільну ситуацію на ринку, що пов'язано зі сплатою витрат з відновлення (придбання генераторів, ремонтування пошкодженої інфраструктури) та фінансування заборгованостей, які спричинили бойові дії.

Таблиця 8

Порівняння серед найбільших підприємств ритейлу

	Сільпо		АТБ		Novus		Епіцентр «К»	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Виручка	69 990 601	84 727 987	148 332 869	181 089 655	16 011 547	23 586 547	57 603 192	69 151 489
Прибуток (збиток)	(7 632 318)	(1 850 930)	2 527 690	(450 399)	(2 518 349)	(310 647)	3 482 179	3 065 548
Матеріальні затрати	1 851 063	1 463 751	274 256	291 028	498 246	668 721	37 807 556	47 518 833
Витрата на оплату праці	6 301 347	7 064 225	16 017 786	29 231 586	1 308 579	1 745 679	5 992 774	73 541 31
Відрахування на соціальні заходи	1 390 330	1 507 741	1 791 658	1 926 107	261556	343287	1 211 103	1 477 150
Інші операційні витрати	6 503 794	8 712 046	14 615 500	14 517 647	2 133 366	2 922 805	4 386 484	5 140 122
Кількість торгових точок	305	316	1340	1352	80	83	70	72
Кількість працівників	33390	29514	48872	44094	7150	7145	27137	27395
Асортимент продукції	86015		4815		50000		4 000 000	

Таким чином, можна наочно порівняти вплив нестабільної ситуації, пов'язаної з воєнним станом, на підприємства роздрібною торгівлі на прикладі «Сільпо» та його конкурентів. Проте, цей чинник не є єдиним, що впливає на діяльність мережевих ритейлів. Для такого типу підприємств є важливим [4; 24; 39]: 1) встановлення оптимального рівню асортименту, що буде максимально задовольняти попит споживачів; 2) введення програм лояльності, різноманітних акцій; 3) створення сприятливих умов для покупців, що дозволяють робити покупки швидко та з комфортом. Додатково до перелічених факторів, які позначаються на діяльності мережевих ритейлів, можна виділити співпрацю з партнерами – постачальники, виробники, інвестори, експерти (як шеф-повари в

«Сільпо») та інші. І останню, ключову роль для досягнення ефективності діяльності мережевого ритейла відіграє управління торговими точками, в якій наявні певні недоліки, що можуть спричиняти когнітивну напругу і, як наслідок, викликати когнітивні ризики.

Крім того, слід зазначити, що можливість координувати процеси відшкодування призвели до того, що всі торговельні мережі мали втрати або навіть збитки, але ж якщо б ритейл було представлено підприємствами меншого розміру, то по-перше, їхня мобільність могла бути меншою, а по друге розмір зіграв роль інструменту ризик-менеджменту: всі магазини є аналогом асоціації з розподіленим ризиком. Тобто якщо б це було декілька регіональних мереж, то частина з них понесла менші втрати, але інша частина зникла би зовсім як суб'єкти господарської діяльності. Причому втрачено було б також і інформацію за такими втраченими мережами. Тож торговельні мережі та взагалі мережеві підприємства на нашу думку отримують додаткові переваги від свого загальнонаціонального поширення (якщо таке поширення є) навіть за умов військового стану, у порівнянні з меншими організаційними формами підприємництва.

Пропозиційна частина результатів дослідження проблематики управління мережевими підприємствами за умов інформаційної економіки. За результатами проведеного огляду та аналізу можна визначити основні аспекти діяльності торговельних мереж за умов інформаційної економіки (на рис. 5). Партнерства займають значну роль в мережевих установах, забезпечуючи їх розвиток. Проте економічне зростання мережі важко спрогнозувати, бо на них впливає людський фактор (див. табл. 1), який проявляється у вигляді: 1) споживчих переваг, що формуються у результаті збільшення їхньої обізнаності через глобальний інформаційний простір; 2) навичках, здібностях (інтелектуальних і когнітивних) персоналу та керівників, від яких також залежить прийняття управлінських рішень; 3) сформованих партнерських відносин, ефекту від спільної діяльності підприємств. Таким чином людський вплив відбувається ззовні та всередині підприємства, що значно ускладнює стратегічне планування діяльності мережі в майбутньому.

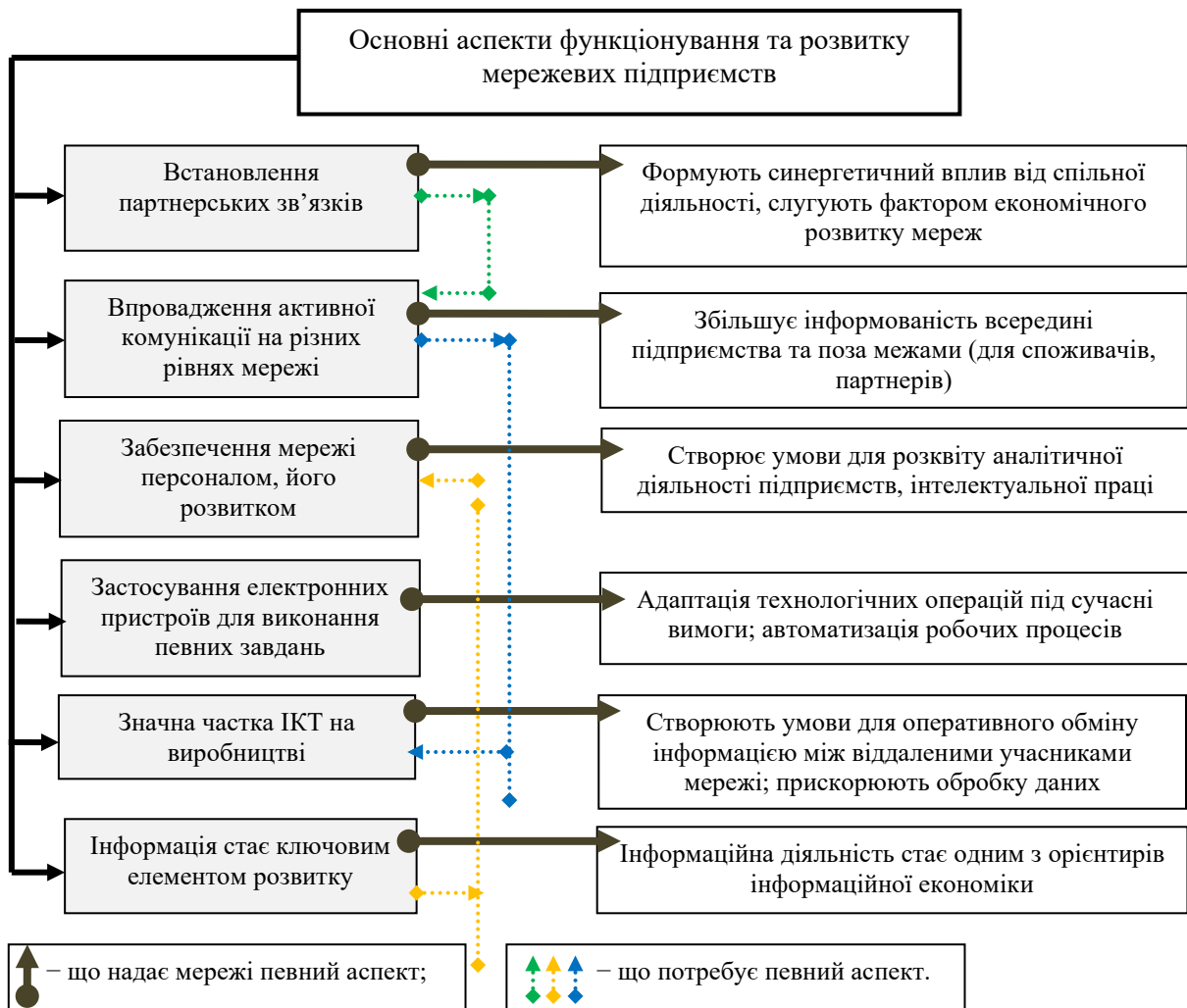


Рисунок 5 - Аспекти функціонування та розвитку мережевих підприємств

Комунікації набувають більшої значущості, оскільки конкурентоспроможність підприємств мережевого типу визначається швидкістю динаміки розвитку комунікаційних каналів [9, с. 68], які не тільки підтримують

партнерські відносини, але і сприяють обміну інформації на підприємстві. Налагоджені комунікаційні канали є запорукою функціонування системи управління організації та приймають участь в якості засобу отримання ресурсу (тобто інформації, її обміну та збору) для інструменту управління, котрим є інформаційно-аналітичне забезпечення завдяки якому розробляють та приймаються рішення. Тому чим більш розвиненими є комунікаційні зв'язки в організації, тим більше інформованим буде персонал і керівники підприємства, що буде сприяти прийняттю ефективних рішень.

Проте інформаційні потоки в мережевих структурах мають у собі значні обсяги даних, що особливо можна спостерігати у структурі торговельних мереж як «Сільпо» (див. рис. 3). Розглянутий розподіл повноважень і відповідальності за функціональними завданнями організаційної структури «Сільпо» дозволяє зменшити напругу на лінійних керівників у вивченні певних нюансів управління, покращити процедуру прийняття рішень в рамках діяльності такого типу підприємства як торговельна мережа. Проте є ймовірність виникнення в такій структурі недоліків, як: 1) низька інформованість між вищими горизонтальними зв'язками (ланками) управління, з чого постає питання зі швидкості реагування на зміни та обміну інформації; 2) залежність процедури прийняття рішень від досвіду та кваліфікації вищого керівництва, функціональних керівників; 3) великий потік інформації та документації на операційний офіс і в регіональних дивізіонах; 4) ризик дублювання функцій у регіональних підрозділах і операційному офісі, що може уповільнювати прийняття управлінських рішень.

З розглянутих особливостей побудови «Сільпо» можна зробити висновок, що управління торговельними мережами є складним через розосередженість об'єктів, що робить для кожної торгової точки своє ділове середовище, яке потребує посиленого локального контролю та оперативної передачі відомостей відносно стану магазинів. З погляду на досліджуване підприємство «Сільпо», функціонування його інформаційно-аналітичного забезпечення відбувається згідно схеми, зображеної на рис. 6.

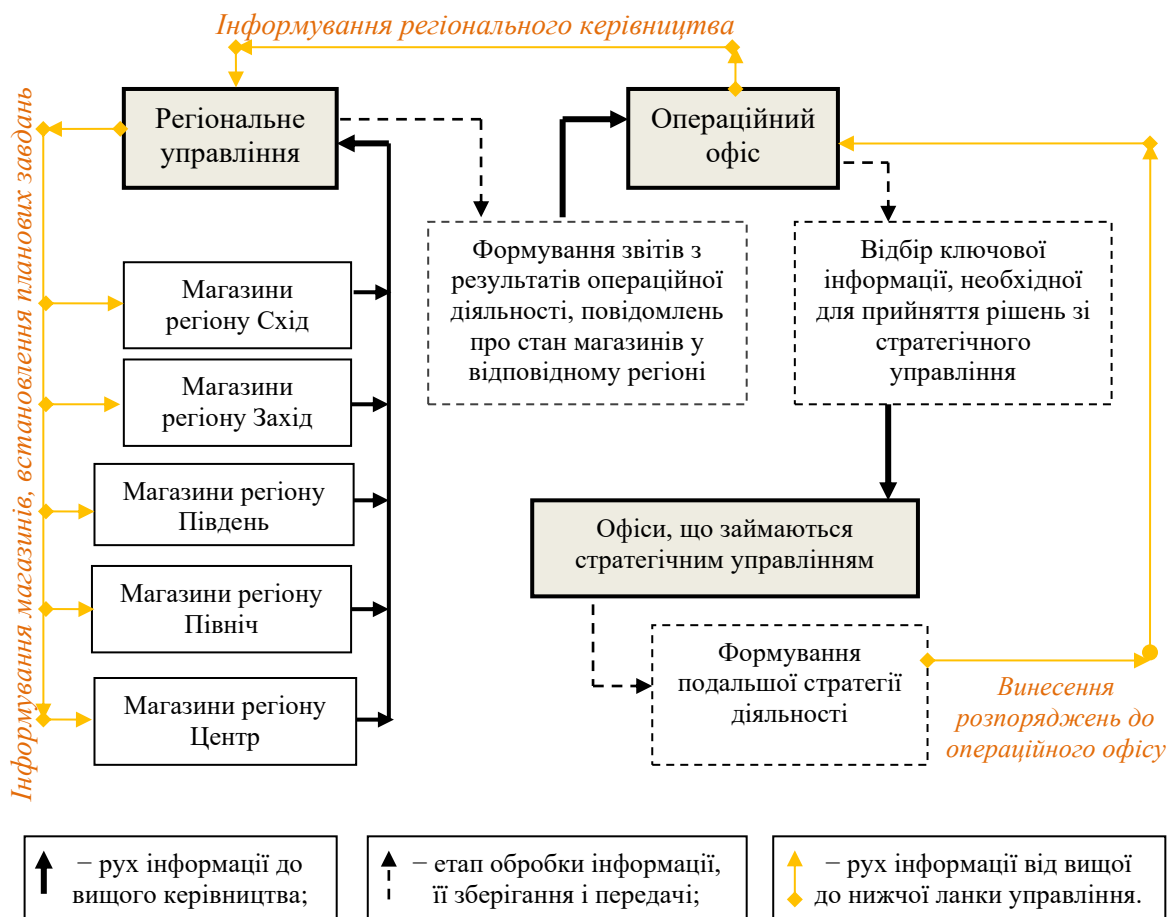


Рисунок 6 - Схема обміну інформацією у торговельній мережі «Сільпо»

Продемонстрована організація руху інформації є виправданою для великої мережі магазинів, але разом із цим створює напружений потік відомостей. Всі дані з понад 300 магазинів поступають в операційний офіс, після чого інформація прямує до інших офісів. Такий лінійний інформаційний потік з результатів операційної діяльності може гальмувати процес стратегічного прийняття рішень та швидкого реагування на зміни, що відбуваються за окремими торговими точками (для вищого керівництва). На зазначене ще впливає залежність прийняття рішень за лінійними та функціональними керівниками: може зазнати негативного прояву через недостатній рівень інформованості чи надмірну кількість інформації, яка заважає оперативній обробці відомостей.

Таким чином, можуть зазнати найбільшого впливу викривлення інформації офіси стратегічного управління та магазини за регіонами, бо в офіси з планування поступають дані з усіх ланок і будь-яка похибка в них може завдати масштабного прояву, який також можуть спричинити супермаркети через розпорядження, некоректно передані з операційного до регіонального офісу. Поряд з цим, торговельна мережа працює ще й з партнерами, що потребує обміну відомостями і між ними. Тоді напруга на інформаційний потік буде більшою через додаткову інформацію відносно результатів спільної діяльності з партнерами. Це може викликати зростання когнітивної напруги на персонал, який приймає участь у стратегічному та операційному управлінні діяльністю мережі.

Визначені моменти, що пов'язані з проблемою великих обсягів інформації та ускладнених комунікаційних зв'язків, потребують певного контролю в організації надходження відомостей, аби уникнути негативного прояву на процес прийняття управлінських рішень в мережевих підприємствах. Однак ці проблеми стосуються майже всіх організацій, оскільки інформації в світі стає більше. Змінюється і сам темп життя [8, с.52] завдяки удосконаленням інформаційних технологій та програм, які надають відомості оперативно, але це спричиняє ще більшу генерацію інформації, що робить складним процес її швидкого опанування людиною та формуванню раціональних, зважених рішень через вплив когнітивних спотворень.

В своїх звітах про управління [16; 27] «Сільпо» намагається прозоро надавати відомості до сторонніх користувачів, звертаючись частково і до графічної демонстрації, але зазнає таких помилок: 1) демонструє ключові показники результатів діяльності статично, за звітним роком, через що втрачає можливість показати динаміку діяльності протягом часу; 2) упускає додаткові дані загальної інформації, що не розкриває чинників, які вплинули на отримані результати; 3) супроводження викладеної інформації є обмеженим з боку графічної демонстрації та змісту, тобто того, що саме хоче показати підприємство. Додамо, що відкриті звіти є первинною інформацією для потенційних партнерів про підприємство, тому їх належне оформлення може слугувати одним з інструментів «спілкування» з виробниками чи іншими організаціями. До того ж звіти з управління представляють загальну інформацію самому підприємству і є засобом, який повідомляє про результати діяльності упродовж року чи більшого періоду, завдяки чому можна застосовувати їх для стратегічного планування мережі.

Для зменшення когнітивної напруги на підприємствах мережевого типу на прикладі дослідження «Сільпо» пропонується організація інформаційно-аналітичної роботи на основі застосування новітніх засобів візуалізації (у дослідженні з цього приводу спираємось на тези досліджень [5, 19, 21-23, 25, 46, 47]) та запропонували гіпотезу про доцільність використання у звітах та дашбордах елементів інфографіки за регламентованими ситуаційними правилами використання окремих елементів засобів інфографіки) для автоматизації процесу відображення реєстрованої інформації та як засобу комунікації з партнерами чи ланками управління. Візуальне оформлення повідомлень до користувачів інформації буде сприяти кращому засвоєнню відомостей та організації релевантних даних серед інших показників діяльності підприємства.

Висновки та шляхи подальшого дослідження. За результатами проведеного аналізу діяльності та управління торговельною мережею за сучасних умов виявлено, що мережеві підприємства мають ускладнені інформаційні потоки в організації, в особливості ті мережі, котрі мають у своєму розпорядженні чимало торговельних точок. Стосовно аналізу вітчизняного ринку мережевих ритейлів визначено зростання кількості торговельних мереж, хоча воєнний стан в країні ставить перед ними певні перешкоди. Однак сильні сторони вітчизняного ритейлу, з боку їхнього прагнень до технологічного розвитку і орієнтованості на задоволення потреб споживачів, дозволяють ритейлерам поширювати свою діяльність.

Досліджено як саме діяльність підприємств мережевого типу базується на встановленні різних комунікаційних каналів зв'язку. Багатоканальний зв'язок між різними учасниками мережі забезпечує не тільки її функціонування, але і слугує аспектом економічного зростання. Для досягнення останнього є необхідним вдосконалювати мережеві зв'язки з боку забезпечення їх динамічності та швидкості, що буде сприяти отриманню оперативної інформації. Проте це може призвести до зростання швидкості генерації відомостей (яке виникає і через стрімкі зміни у світі), що посилить вплив когнітивної напруги. Поряд з вищезазначеним загальним висновком конкретно у «Сільпо» спостерігається проблема напруженого потоку інформації операційного апарату управління, в якому виявлено ймовірність прояву когнітивного ризику у процесі руху інформації. На основі визначеної проблеми мережевого підприємства запропоновано використовувати новітні засоби візуалізації як засоби зменшення когнітивної напруги в управлінні (прийняття рішень і формування ємних звітів з релевантною інформацією), а також як комунікаційного інструменту для обміну інформацією з потенціальними або існуючими партнерами.

В роботі проведено дослідження впливу інформатизації на традиційні формати та проблематику функціонування мережевих підприємств у сучасних умовах. Отримані результати дозволили зробити наступні висновки прояву інформатизації на функціонування підприємств:

1) Одним з визначальних результатів інформаційних перетворень виділяють перехід до мережевого підходу організації діяльності, який призвів до виникнення мережевих підприємств. Вони реалізують свою діяльність за рахунок встановлення активної комунікації між організаціями для досягнення синергетичного ефекту від спільної діяльності. Тому запорукою економічного розвитку мережевих підприємств стає активна співпраця з партнерами, а конкурентоспроможність забезпечується завдяки швидкості динаміки розвитку комунікаційних каналів. Останній параметр залежить не тільки від встановлення організованої комунікації на різних рівнях, але і на їх праці, в особливості тих, хто займається оперативним та стратегічним плануванням, які підтримуються завдяки інформаційно-аналітичному забезпеченню.

2) Впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення на сьогодні є невід'ємною складовою управління підприємствами, оскільки більша частина робіт пов'язана з інформацією та її аналізом. Особливо це стосується організацій, які мають складні та численні комунікаційні зв'язки на підприємстві, що властиво для мережі. Для забезпечення належного функціонування підприємств мережевого типу необхідно адаптувати систему комунікацій під потреби учасників мережі в гнучкому зв'язку та обміну інформацією задля ефективного управління.

3) У процесі виконання інформаційно-аналітичної діяльності можуть проявлятися три групи ризиків: інформаційний, когнітивний та комунікаційний. Найбільш впливовим є когнітивний, оскільки він існує нерозривно від особистості. Когнітивна складова проявляє себе в інтелектуальній праці і є продуктом людської думки, яка, у випадку спотвореного сприйняття дійсності, може викликати прийняття помилкових управлінських рішень, що завдають шкоди діяльності підприємства.

4) Когнітивний ризик на підприємстві особливо проявляє себе у ситуаціях, коли людина стикається з когнітивною напругою через значний обсяг інформації, який треба опрацювати. У зв'язку з цим питання організації комунікаційних зв'язків дійсно набуває значущості для мереж; виникає потреба впроваджувати певні заходи з метою запобігання напружених інформаційних потоків, котрі можуть викликати складнощі в опрацюванні.

У дослідженні визначено, що у подібних мереж зі структурою як у «Сільпо» є вірогідність виникнення напружених інформаційних потоків, які можуть зазнати впливу з боку когнітивних ризиків. Виходячи з основної проблематики мережевих підприємств, а саме – значного обсягу інформації та когнітивної напруги, що виникає у процесі опанування відомостей, запропоновано розглянути на наступному етапі дослідження гіпотезу запобігання появі когнітивних ризиків за рахунок використання візуалізації (зокрема й впровадження регламентів використання інфографіки). Вибір розв'язання досліджуваної проблеми обґрунтовується тим, що при виконанні аналітичної діяльності людина часто звертається до візуалізації інформації з метою виявити те, що не було помітним серед числових даних. Візуалізація даних сприяє формулюванню змістовних висновків, що сприяє розробці рішень та їх прийняттю. Тому, слід розглянути можливість використання інфографіки для удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення.

Література

1. Аналіз господарської діяльності [текст]: навч. посіб. / [за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової]. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. С. 384.
2. Биков В.Е. Інформаційне суспільство і освіта. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/wruzrs> (дата звернення: 17.10.24)
3. Бутенко Н. В., Бердар М. М. Мережеві ознаки підприємництва в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ: Економіка. Проблеми підприємництва*. 2020. №2. С. 218–224. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-218-224>
4. Ваганова Л., Гуменюк А. Організація господарської діяльності в умовах мережевої економіки. *Молодий вчений*. – 2020. – Вип. 3 (79). – С. 10-13.
5. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність: Навч. посіб. К.: Університет «Україна», 2014. С. 417.
6. Гавра Д.П. Основи теорії комунікації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/yvugwo> (дата звернення: 17.10.24)
7. Географія ритейлу за 2024 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2024-09/> (дата звернення: 21.10.24)
8. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. Вип. 2. С. 51-55.
9. Гевко В. Л. Основні аспекти організації підприємств мережевого типу. *Економіка та держава. Економічна наука*. 2018. № 7. С. 67–69.
10. Данченко О. Б., Ланських С. В., Семко О. В. Інформаційні ризики цифрового формату. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2020. № 3. С. 58-64. – Режим доступу: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1727/1/9.pdf> (дата звернення: 18.10.24)
11. Довбня І. А., Кривуля П. В. Роль інформаційно-аналітичного забезпечення в умовах формування інститутів інформаційної економіки. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону* : збірник наукових праць за матеріалами VII міжн. наук.-практ. конф. Київ: СЛУ ім. В. Даля, 2024. С. 200-207
12. Дорошко М. В., Кривуля П. В., Гостева І. С. Про відношення понять економічної безпеки та економічної результативності: аспекти оцінки якості операційних систем. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 202. С. 45–51.
13. Дорошко М. В., Кривуля П. В. Комунікаційні хіби при консолідації інформації у проектних командах : монографія. Луганськ: Вид-во ЛДАКМ, 2014. 196 с. – ISBN 978-966-2005-15-8.
14. Захарова В. І. Основи інформаційно-аналітичної діяльності [текст]: навч. посіб. / Захарова В. І., Філіпова Л. Я. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – С. 336.
15. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://static.silpo.ua/content/2020/12/14/5fd75172d4736.PDF> (дата звернення: 20.10.24)
16. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (дата звернення: 20.10.24)
17. Зінченко О. А. Даріюш П., Зінченко Д. С. Інформаційна економіка: концепція, сутність та розвиток: [Електронний ресурс] *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2019. С. 3-12. – Режим доступу: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181353> (дата звернення: 17.10.24)

18. Кононенко Ж. Грибовська Ю., Карнаухова Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*: електронний журнал. 2023. № 47. С. 1-7. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74>
19. Кривуля П. В., Сафонова К. Я. Рефлексивне відбиття категорії «ризик» у ієрархічній моделі як приклад концептуалізації оцінювання комунікаційного ризику та комунікаційного потенціалу управлінської команди. *Наукові Вісники Давіського університету*, 2023, 24. С. 1-11. – Режим доступу: <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2023-24-15>
20. Лисенко М. В. Інформаційне суспільство як теорія і практика сучасності. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка* : збірник наукових праць. 2007. № 2(20). Ч. 1. – С. 23–26.
21. Луціва Д. Аналіз засобів візуалізації даних. *The XXXVII International Scientific and Practical Conference: Modern ways of solving the latest problems in science* (September 20-23, 2022). Varna, Bulgaria. – С. 458-462. – Режим доступу: 10.46299/ISG.2022.1.37
22. Мамич М. М. Вплив когнітивних викривлень на розвиток економіки / М. М. Мамич, Я. І. Яричевська // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2023. – № 1 (9). – С. 283-287. Режим доступу: <http://surl.li/hcxtat> (дата звернення: 18.10.24)
23. Муляр В. П. Візуалізація даних та інфографіка: навч. посіб. / В. П. Муляр. – Харків: ФОП Панов А. М., 2020. – С. 200.
24. Олійник Т., Іванова М. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*: Економічні науки. 2024. №1(125). С. 126-129. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>
25. Онищенко С. В., Глушко А.Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах. *Науковий Вісник Одеського національного економічного університету*. – 2023. – № 7-8 (308-309). – С. 145–154.
26. Опендатабот: ТОВ Сільпо-Фуд. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatobot.ua/c/40720198> (дата звернення: 20.10.24)
27. Офіційний сайт «Сільпо». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 20.10.24)
28. Офіційний сайт Coca-cola: Company Information: At A Glance. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/fhhfdq> (дата звернення: 24.10.24)
29. Офіційний сайт Loreal: 2023 Annual report – the essentials. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/qovcus> (дата звернення: 24.10.24)
30. Офіційний сайт АТБ-Маркет. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.atbmarket.com/?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMIh8vo76_ciQMV6lDBAh1a4BunEAAAYASAAEgL2vfD_BwE (дата звернення: 22.10.24)
31. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.10.24)
32. Офіційний сайт компанії Новус: Новини. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novus.ua/blog/post/novuj-novus-v-asortymenti-supermarketu-v-sky-mall-bude-50-000-tovariv.html> (дата звернення: 22.10.24)
33. Офіційний сайт ТОВ Епіцентр-К / Наш бізнес: Мережа Епіцентр. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://epicentrk.ua/ua/about/merezha-epitsentr-/](https://epicentrk.ua/ua/about/merezha-epitsentr/) (дата звернення: 22.10.24)
34. Потоцька Ю. І. Проблема соціальної нерівності в інформаційному суспільстві. Матеріали Міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» : тези доповідей, 1-2 червня 2017 р. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. С. 397–400.
35. Про національну програму інформатизації [Електронний ресурс]: Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX: станом на 1 березня 2023 р. – Режим доступу: <http://surl.li/blvtgw> (дата звернення: 16.10.24)
36. Положення про Міністерство цифрової трансформації України [Електронний ресурс]: Постанова Каб. Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856: станом на 1 червня 2024 р. – Режим доступу: <http://surl.li/izlge> (дата звернення: 16.10.24)
37. Рибнікова Н.О., Кривуля П.В. Про ідентифікацію задіяних у забезпеченні економічної безпеки підприємства ресурсів як виразників єдиного адаптаційного ресурсу Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2011. № 1 (4). С. 333-338. – Режим доступу: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2011/51.pdf> (дата звернення: 20.10.24)
38. Сотник А. Діагностика ефективності комерційної діяльності мережевого ритейлу України: [Електронний ресурс] // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-45> (дата звернення: 20.10.24)
39. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні: [Електронний ресурс] / І. П. Миколайчук, Ю. О. Силкіна // *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. Режим доступу: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-57-06.pdf> (дата звернення: 21.10.24)
40. Товариство з обмеженою відповідальністю АТБ-Маркет: фінансова звітність 2022-2023 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2023 (дата звернення: 22.10.24)
41. Товариство з обмеженою відповідальністю Епіцентр-К: фінансова звітність 2022-2023 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/32490244/yearly-finances> (дата звернення: 22.10.24)
42. Товариство з обмеженою відповідальністю Новус Україна: фінансова звітність 2022-2023 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/36003603/finances?current_year=2023 (дата звернення: 22.10.24)
43. Торговельні мережі: опорний концепт лекцій: [Електронний ресурс] / укладачі : К. В. Сподар, О. О. Лісніченко. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.
44. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf> (дата звернення: 21.10.24)
45. Хвальчик І. Л., Волощук Л. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2020. – № 1 (47). – С. 84-90. – Режим доступу: 10.15276/ETR.01.2020.10.
46. Чанг К. Поширені помилки візуалізації / К. Чанг, К. Ейлер-Верв, А. Каїро // *Data+Design*, 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://books.irrp.org.ua/data-design/rasprostranennye-oshibki-vizualizatsii/> (дата звернення: 18.10.24)
47. Шатківська, А. С. Інфографіка як сучасний засіб візуалізації даних / А.С. Шатківська, Н.В. Буркіна // *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. В. Стуса*. – 2019. – Вип. 11. – Т. 2. – С. 207-211.

48. eCommerce Statistics In 2024 (Global and U.S. Data). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/> (дата звернення: 20.10.24)
49. RAU: Новини компанії Новус. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/oleksij-panasenko-novus-2023/> (дата звернення: 22.10.24)
50. What is Data Storytelling? A Guide to Creating Business Infographics that Drive Decisions. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://venngage.com/blog/data-storytelling-business-infographics/> (дата звернення: 16.10.24)
51. Yu, J., Bekerian, D. A., & Osback, C. (2024). Navigating the Digital Landscape: Challenges and Barriers to Effective Information Use on the Internet. *Encyclopedia*, 4(4). – С. 1665-1680. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040109> (дата звернення: 24.10.24)

References

1. Analiz hospodars'koyi diyal'nosti. K. :]za zah. red. I. V. Simenko, T. D. Kosovoyi [navch. posib.] / «Tsentri uchbovoyi literatury», 2013. S. 384.
2. Bykov V.E. Informatsiyne suspil'stvo i osvita. – URL: <http://surl.li/wruzrs> (data: 17.10.24)
3. Butenko N. V., Berdar M. M. Merezhevi oznaky pidpnyemnytstva v umovakh hlobalizatsiyi. *Biznes Inform: Ekonomika. Problemy pidpnyemnytstva*. 2020. №2. С. 218–224. – URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-218-224>
4. Vahanova L., Humenyuk A. Orhanizatsiya hospodars'koyi diyal'nosti v umovakh merezhevoyi ekonomiky. *Molodyy vchenyy*. 2020. Vyp. 3 (79). S. 10-13.
5. Varenko V.M. Informatsiyno-analitychna diyal'nist': Navch. posib. K.: Universytet «Ukrayina», 2014. S. 417.
6. Havra D.P. Osnovy teorii komunikatsiyi. – URL: <http://surl.li/yvygwo> (data: 17.10.24)
7. Heohrafiya ryteylu za 2024 r. – URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2024-09/> (data: 21.10.24)
8. Hevko V. L. Ctratehichni vektory rozvytku orhanizatsiyanoi kul'tury pidpnyemstv merezhevykh struktur u fokusiv vyklykiv novoyi ekonomiky *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2020. Vyp. 2. S. 51-55.
9. Hevko V. L. Osnovni aspekty orhanizatsiyi pidpnyemstv merezhevoho typu. *Ekonomika ta derzhava. Ekonomichna nauka*. 2018. № 7. S. 67–69.
10. Danchenko O. B., Lans'kykh YE. V., Semko O. V. Informatsiyni ryzyky tsyfrovoho formatu. *Visnyk Cherkas'koho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu*. 2020. № 3. S. 58-64. – URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1727/1/9.pdf> (data: 18.10.24)
11. Dovbnya I. A., Krivulia P. V. Rol' informatsiyno-analitychnoho zabezpechennya v umovakh formuvannya instytutiv informatsiyanoi ekonomiky. *Oblikovo-analitychne ta orhanizatsiyno-ekonomichne zabezpechennya rozvytku rehionu : zbirnyk naukovykh prats' za materialamy VII mizhn. nauk.-prakt. konf. Kyiv: SNU im. V. Dalya*, 2024. S. 200-207
12. Doroshko M. V., Krivulia P. V., Hostyeva I. S. Pro vidnoshennya ponyat' ekonomichnoyi bezpeky ta ekonomichnoyi rezul'tatyvnosti: aspekty otsinky yakosti operatsiynykh system. *Kul'tura narodov Prychernomor'ya*. 2011. № 202. S. 45–51.
13. Doroshko M. V., Krivulia P. V. *Komunikatsiyi khyby pry konsolidatsiyi informatsiyi u proektnykh komandakh : monohrafiya*. Luhans'k: LDKM, 2014. 196 s. – ISBN 978-966-2005-15-8.
14. Zakharova V. I. Osnovy informatsiyno-analitychnoyi diyal'nosti : nav. posib. / Zakharova V. I., Filipova L. YA. – K.: «Tsentri uchbovoyi literatury», 2013. S. 336.
15. Zvit pro upravlinnya TOV «Sil'po-Fud» za 2018 rik. – URL: <https://static.silpo.ua/content/2020/12/14/5fd75172d4736.PDF> (data: 20.10.24)
16. Zvit pro upravlinnya TOV «Sil'po-Fud» za 2023 rik. – URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (data: 20.10.24)
17. Zinchenko O. A. Dariyush P., Zinchenko D. S. Informatsiyna ekonomika: kontseptsiya, sutnist' ta rozvytok: *Ekonomichnyy visnyk NTUU «KPI»*, 2019. S. 3-12. – URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181353> (data: 17.10.24)
18. Kononenko ZH. Hrybovs'ka YU., Karnaukhova H. Informatsiyno-analitychne zabezpechennya v systemi upravlinnya pidpnyemstvom. *Ekonomika ta suspil'stvo: elektronnyy zhurnal*. 2023. № 47. S. 1-7. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74>
19. Krivulia P. V., Safonova K. YA. Refleksyvne vidbyttya katehoriyi «ryzyk» u iyerarkhichniy modeli yak pryklad kontseptualizatsiyi otsinyuvannya komunikatsiynoho ryzyku ta komunikatsiynoho potentsialu upravlins'koyi komandy. *Naukovi Visti Dalivs'koho universytetu*, 2023, 24. S. 1-11. – URL: <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2023-24-15>
20. Lysenko M. V. Informatsiyne suspil'stvo yak teoriya i praktyka suchasnosti. *Visnyk NTUU «KPI». Filosofiya. Psykholohiya. Pedahohika : zbirnyk naukovykh prats'*. 2007. № 2(20). CH. 1. – S. 23–26.
21. Lutsiva D. Analiz zasobiv vizualizatsiyi danykh. *The KHKHXVII International Scientific and Practical Conference: Modern ways of solving the latest problems in science (September 20-23, 2022)*. Varna, Bulgaria. – S. 458-462. – URL: 10.46299/ISG.2022.1.37
22. Mamych M. M. Vplyv kohnityvnykh vykryvlen' na rozvytok ekonomiky / M. M. Mamych, YA. I. Yarychevs'ka // *Menedzhment ta pidpnyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*. 2023. № 1 (9). S. 283-287. URL: <http://surl.li/hcxtat> (data: 18.10.24)
23. Mulyar V. P. *Vizualizatsiya danykh ta infohrafika: navch. posib.* / V. P. Mulyar. – Kharkiv: FOP Panov A. M., 2020. – S. 200.
24. Oliynyk T., Ivanova M. Rozvytok ryteylu v Ukraini. *Molodyy vchenyy: Ekonomichni nauky*. 2024. №1(125). S. 126-129. – URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>
25. Onyshchenko S. V. Hlushko A.D. Informatsiyno-analitychne zabezpechennya finansovoyi bezpeky pidpnyemstv u suchasnykh umovakh. *Naukovyy Visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*. – 2023. – № 7-8 (308-309). – S. 145–154.
26. Opendatobot: TOV Sil'po-Fud. – URL: <https://opendatobot.ua/c/40720198> (data zvernennya: 20.10.24)
27. Ofitsiyyny sayt «Sil'po». – URL: <https://silpo.ua/> (data: 20.10.24)
28. Ofitsiyyny sayt Coca-cola: Company Information: At A Glance. – URL: <http://surl.li/fhhfdq> (data: 24.10.24)
29. Ofitsiyyny sayt Loreal: 2023 Annual report – the essentials. – URL: <http://surl.li/qovcus> (data: 24.10.24)
30. Ofitsiyyny sayt ATB-Market. – URL: https://www.atbmarket.com/?gad_source=1 (data: 22.10.24)
31. Ofitsiyyny sayt Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>[Elektronnyy resurs] (data zvernennya: 23.10.24)
32. Ofitsiyyny sayt kompaniyi Novus: Novyny. – URL: <https://novus.ua/blog/post/novyj-novus:-v-asortymenti-supermarketu-v-sky-mall-bude-50-000-tovariv.html> (data: 22.10.24)

33. Ofitsiyny sayt TOV Epitsentr-K / Nash biznes: Merezha Epitsentr. – URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/merezha-epitsentr/> (data zvernennya: 22.10.24)
34. Potots'ka YU. I. Problema sotsial'noyi nerivnosti v informatsynomu suspil'stvi. Materialy Mizhnarodnoyi naukovoï konferentsiyi «Ekonomichnyy rozvytok i spadshchyna Semena Kuznetsya»: tezy dopovidey, 1-2 chervnya 2017 r. KH. : KHNEU im. S. Kuznetsya, 2017. S. 397–400.
35. Pro natsional'nu prohramu informatyzatsiyi Zakon Ukrainy vid 01.12.2022 № 2807-IX: stanom na 1 berezhna 2023 r. – URL: <http://surl.li/blvtgw> (data: 16.10.24)
36. Polozhennya pro Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrainy : Postanova Kab. Ministriv Ukrainy vid 18 veresnya 2019 r. № 856: stanom na 1 chervnya 2024 r. – URL: <http://surl.li/izlge> (data: 16.10.24)
37. Rybnikova N.O., Krivulia P.V. Pro identyfikatsiyu zadanykh u zabezpechenni ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva resursiv yak vyraznykh yedynoho adaptatsiyoho resursu Byuletyn' Mizhnarodnoho Nobelivs'koho ekonomichnoho forumu. 2011. № 1 (4). S. 333-338. – URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2011/51.pdf> (data: 16.09.24)
38. Sotnyk A. Diahnostyka efektyvnosti komertsiyanoi diyal'nosti // Ekonomika ta]Elektronnyy resurs[merezhevoho ryteylu Ukrainy: suspil'stvo. 2024. Vyp. 63. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-45> (data: 20.10.24)
39. Suchasni trendy rozvytku merezhevoho ryteylu v Ukraini: / I. P. Mykolaychuk, YU. O. Sylkina // Visnyk]Elektronnyy resurs[L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2019. Vyp. 57. URL: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-57-06.pdf> (data: 21.10.24)
40. Tovarystvo z obmezhenoyu vidpovidal'nisty ATB-Market: finansova. – Rezhym dostupu:]Elektronnyy resurs[zvitnist' 2022-2023 r. – https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2023 (data zvernennya: 22.10.24)
41. Tovarystvo z obmezhenoyu vidpovidal'nisty Epitsentr-K: finansova . 2022-2023 r. – URL 'https://clarity-project.info/edr/32490244/yearly-finances (data: 22.10.24)
42. Tovarystvo z obmezhenoyu vidpovidal'nisty Novus Ukrainy: finansova zvitnist' 2022-2023 r.. – URL: https://clarity-project.info/edr/36003603/finances?current_year=2023 (data zvernennya: 22.10.24)
43. Torhovel'ni mrezhi: oporny konspekt lektsiy / ukladachi : K. V. Spodar, O. O. Lisnichenko. – Elektron. dani. – KH.: KHDUKHT, 2017. – 1 elektron. opt. dysk (CD-ROM); 12 sm. – Nazva z tyt. ekrana.
44. Finansova zvitnist' TOV «Sil'po-Fud» za 2023 rik. – URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf> (data: 21.10.24)
45. Khval'chuk I. L., Voloshchuk L. O. Sutnist' informatsiyno-analitychnoho zabezpechennya upravlinnya pidpryyemstvom. Ekonomika: realiyi chasu. Naukovyy zhurnal. – 2020. – № 1 (47). – S. 84-90. – URL: 10.15276/ETR.01.2020.10.
46. Chanh K. Poshyreni pomylyky vizualizatsiyi / K. Chanh, K. Eyler-Verv, . – A. Kayiro // Data+Design, 2013. – URL: <https://books.irrp.org.ua/data-design/rasprostranennye-oshibki-vizualizatsii/> (data zvernennya: 18.10.24)
47. Shatkivs'ka, A. S. Infografika yak suchasnyy zasib vizualizatsiyi danykh / A.S. Shatkivs'ka, N.V. Burkina // Visnyk student-s'koho naukovoï tovarystva DonNU im. V. Stusa. – 2019. – Vyp. 11. – T. 2. – S. 207-211.
48. eCommerce Statistics In 2024 (Global and U.S. Data). – URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/e-commerce-statistics/> (data: 20.10.24)
49. RAU: Novyvy kompaniji Novus. – URL: <https://rau.ua/novyni/oleksij-panasenko-novus-2023/> (data: 22.10.24)
50. What is Data Storytelling? A Guide to Creating Business Infographics that Drive Decisions. – [Електронний ресурс]. – URL: <https://venngage.com/blog/data-storytelling-business-infographics/> (data: 16.10.24)
51. Yu, J., Bekerian, D. A., & Osback, C. (2024). Navigating the Digital Landscape: Challenges and Barriers to Effective Information Use on the Internet. Encyclopedia, 4(4). – C. 1665-1680. – URL: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040109> (data: 24.10.24)

Authors considers the hypothesis of the positive consequences presence from improving information-analytical support only in the case of enterprises comprehensive compliance with the requirements of the information economy: and organizational compliance as well. Positive and expected positive changes should occur comprehensively, covering various aspects of life, and precisely in such forms that are complementary to each other. But this often happens spontaneously, as an objective process of forming organizational structures and institutions, consistently pushing the following processes of change, which occurs even in the field of organizational design, and not as a planned process of designing all related aspects. The object of the study is the processes of transformation of the modern structure of the current economic formation in general and the processes of formation and development of network enterprises in particular, and the processes that cause phenomena that form the problems of forming network enterprises under the conditions of digital transformation. The subject of the study is information and analytical support and cognitive risks that arise in the process of performing information and analytical activities. The task of the work is to establish the digital transformation impact on the organizational forms transformation, in particular - the formation and development of network enterprises. The implementation of such a task is motivated by the achievement of the goal of the work, which is to improve information-analytical support under the digital transformation conditions in order to prevent the impact of cognitive risks on the decision-making quality and the distributed functions performance.

The paper examines the impact digital transformation on traditional business institutions of the modern formation, the transformation of which is determined by the network approach to organizing the activities of enterprises and the formation of network enterprises. Under the conditions of information transformations, the core issues of managing network-type enterprises are identified - significant amounts of information and cognitive risks that arise during analytical work. The identified core issues become the basis for further research into ways to possibly overcome the impact of cognitive distortions that arise in the process of mastering information or performing information activities, provided that modern means of conceptual modeling, representation and specification of the components of the information model of objects, the observation of which is the subject of information-analytical support.

Keywords: cognitive risk, data visualization, digital transformation, information-analytical support, network enterprises.

Довбня І. А., здобувачка вищої освіти другого кваліфікаційного рівня (СВО магістр) за спеціальністю 051 – Економіка, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (м. Київ, Україна), e-mail: irinadovbnya19@gmail.com

Кривуля П. В., к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (м. Київ, Україна), e-mail: krivulia@snu.edu.ua