

**УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ**

**КОНЦЕПТУАЛЬНА ІНТЕНСИВНІСТЬ  
ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СОЦІАЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ  
ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

*Колективна монографія*

*За редакцією  
доктора економічних наук,  
професора В. І. Чобіток*

Харків

2024

УДК 658.5:004.9  
У67

*Рекомендоване до видання рішенням вченої ради  
Української інженерно-педагогічної академії  
(Протокол № 5 від 19.12.2023)*

**Рецензенти:**

**КОЛЕЩУК Орест Ярославович** – д.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка»  
**ПРОХОРОВА Вікторія Володимирівна** – д.е.н., професор, завідувачка кафедри економіки та менеджменту Української інженерно-педагогічної академії  
**ХАУСТОВА Вікторія Євгенівна** – д.е.н., професор, директор науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України

У67 Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації = Conceptual intensity of transformational processes socio-economic development economic entities in conditions digitalization : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. – 451 с.

ISBN 978-617-8332-18-1

В колективній монографії розглядаються концептуальні аспекти трансформації соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації, інституціональні вектори соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання; приділяється увага питанням інноваційно-активних напрямів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання; розкриває обліково-управлінські аспекти соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання та висвітлює питання щодо впливу процесу цифровізації на соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання.

Колективна монографія розрахована на здобувачів освіти, науковців, викладачів, аспірантів, керівників підприємств, організацій, працівників маркетингових служб, яким цікава проблематика дослідження та її складові.

Опубліковані матеріали відображають власну думку авторів, яка може не збігатися з позицією редакції та носити дискусійний характер. За зміст матеріалів відповідальність несуть автори.

**УДК 658.5:004.9**

ISBN 978-617-8332-18-1

© Чобіток В. І., 2024.  
© Українська інженерно-педагогічна академія, 2024.  
© Видавець Іванченко І. С., 2024.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b> .....	7
1.1. Трансформація державного механізму управління якістю життя населення України та його вплив на розвиток суб'єктів господарювання <i>Андрющенко О.Б.</i> .....	7
1.2. Сутність та структура економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства <i>Кобець С.П.</i> .....	25
1.3. Формування корпоративної системи управління проєктами суб'єктів господарювання <i>Обидєннова Т.С., Шелест О.Л.</i> .....	42
1.4. Напрями реалізації цифрових та екологічних змін на залізничному транспорті: світовий та український досвід <i>Обруч Г.В.</i> .....	49
1.5. Управління безпекою соціально-економічних систем в умовах деструктивного розвитку <i>Ямненко Г.Є.</i> .....	67
<b>РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ВЕКТОРИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b> .....	90
2.1. Математичне вимірювання показників оцінки інституціональної гнучкості організаційної структури керуючої суб'єкт-системи державного управління в області регулювання земельних відносин в Україні <i>Васильєв М.А., Михальченко Г.Г.</i> .....	90
2.2. Реформування діяльності митних органів України в умовах євроінтеграції <i>Пак А.В.</i> .....	117
2.3. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності <i>Соломніков І.В.</i> .....	134
2.4. Держава та штучний інтелект в прийнятті рішень <i>Тереняк Л.В.</i> .....	151
<b>РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНІ НАПРЯМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b> .....	171
3.1. Формування організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві <i>Дем'яненко Т.І.</i> .....	171
3.2. Напрямки розвитку інноваційного бізнесу <i>Євченко В.В.</i> .....	179
3.3. Цифровізація бізнес-технологій як концепт інноваційного вектору розвитку підприємницької діяльності <i>Чорна Т.О.</i> .....	196
3.4. Системно-адаптивний розвиток трудового потенціалу суб'єктів господарювання в умовах цифровізації <i>Чобіток В.І., Шепеленко С.М.</i> .....	213
3.5. Соціальне підприємництво як інноваційно-активний напрям соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання <i>Чуйко М.М.</i> .....	230
3.6. Innovative approaches to the mechanism of formation and effective use of the economic potential of the enterprise <i>Miahkykh I., Makhov D.</i> .....	249

<b>РОЗДІЛ 4. ОБЛІКОВО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b>	259
4.1. Актуальні питання тарифоутворення на послуги, що надаються в морських портах України <i>Будник В.А.</i> .....	259
4.2. Інформаційно-аналітичний сервіс управління інноваційним розвитком мережевого ритейлу <i>Кащена Н.Б., Нестеренко І.В.</i> .....	280
4.3. Впровадження стратегії диверсифікації соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання <i>Кононов О.І.</i> .....	299
4.4. Оптимізація технології бухгалтерського обліку і контролю виробничих запасів суб'єктів господарювання в умовах цифровізації <i>Польова Т.В.</i> .....	318
4.5. Діджиталізація стратегічного управлінського обліку витрат в умовах соціально-економічного розвитку підприємства <i>Порсюрова І.П.</i> .....	337
4.6. Methodological research and information supply of management of economic processes in the financial management system <i>Miahkykh I., Zakrevskiy V.</i> .....	355
<b>РОЗДІЛ 5. ВПЛИВ ПРОЦЕСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.</b>	365
5.1. Інноваційні інтернет-технології як інструмент просування товарів та послуг у соціальних мережах <i>Гіль Б.С.</i> .....	365
5.2. Стратегія цифрової трансформації підприємств: принципи та етапи реалізації <i>Кондратюк М.В.</i> .....	372
5.3. Формування стратегії розвитку підприємств на основі цифрової трансформації <i>Морозова О.О.</i> .....	389
5.4. Цифрова трансформація та її вплив на конкурентоспроможність та соціально-економічний розвиток підприємства: аналіз ентропійності сучасного стану та поліваріантні перспективи <i>Теплюк М. А.</i> .....	407
5.5. Сучасні тенденції та бізнес-моделі підприємницької діяльності в умовах цифровізації економіки <i>Черняєва А.О.</i> .....	422
5.6. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємств в умовах цифровізації <i>Шкуренко О.В.</i> .....	441

## **4.2. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ СЕРВІС УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ**

***Кащена Н.Б.***

*д.е.н., професор, Державний біотехнологічний університет (м. Харків)*

***Нестеренко І.В.***

*к.е.н., доцент, Державний біотехнологічний університет (м. Харків)*

В умовах глобалізаційних викликів та перманентної нестабільності, зокрема під час воєнного стану, що супроводжується падінням купівельної спроможності пересічного українця, ритейл, зокрема мережевий, залишається в ТОП найбільш інвестиційно привабливих галузей, і, забезпечуючи населення широким асортиментом товарів і послуг, які можна отримати на одній локації, відіграє особливо важливу соціально-економічну місію. Посилення ролі мережевого ритейлу змушує керівництво бізнес-суб'єктів швидко адаптуватись до надскладних умов сьогодення та змін бізнес-середовища, уникати необґрунтованого ризику та на підставі об'єктивно підтвердженої інформації про результативність та ефективність своєї діяльності оперативно приймати виважені управлінські рішення щодо сталого розвитку на інноваційних засадах.

Вирішення завдань ефективного функціонування, досягнення стійких конкурентних переваг та інноваційного розвитку мережевих ритейлерів визначає необхідність пошуку нових і трансформації існуючих підходів до управління їх діяльністю з орієнтацією на підвищення результативності використання фінансово-економічного потенціалу, посилення економічної безпеки та мінімізацію потенційних ризиків. Фокус на пошук, модернізацію та впровадження новітнього інструментарію і передових практик управлінського впливу, які мають великий потенціал ефективності, актуалізує проблему інформаційного супроводу управлінського процесу, і визначає актуальність наукового пошуку в сфері інформаційно-аналітичного сервісу управління інноваційними розвитком мережевого ритейлу. Концепт інформаційно-аналітичного сервісу полягає у забезпеченні якісного інформаційного супроводу прийняття управлінських рішень щодо інноваційного розвитку мережевого ритейлу, і передбачає обґрунтування теоретичного, організаційно-методичного та прикладного базису єдиного інформаційного контенту із фокусуванням як на формуванні стратегії управлінських впливів (рис. 4.1.), так і на задоволенні інформаційних потреб апарату менеджменту та інших зацікавлених осіб. Його реалізація дозволить користувачам інформації (в першу чергу, власникам та СЕО) виявляти «слабкі місця» й нереалізований потенціал фінансової стабільності, безперервності діяльності та сталого інноваційного розвитку.

Для конструктивного моделювання профілю інформаційно-аналітичного сервісу управління інноваційним розвитком мережевого ритейлу (з ефективними бізнес-моделями і розвинутими інноваційними каналами реалізації товарів) першочерговим є обґрунтування теоретичного базису у форматі конкретизації понятійного контенту (понятійно-категоріальний апарат) і моніторинг сучасного стану та перспектив розвитку вітчизняного мережевого ритейлу.

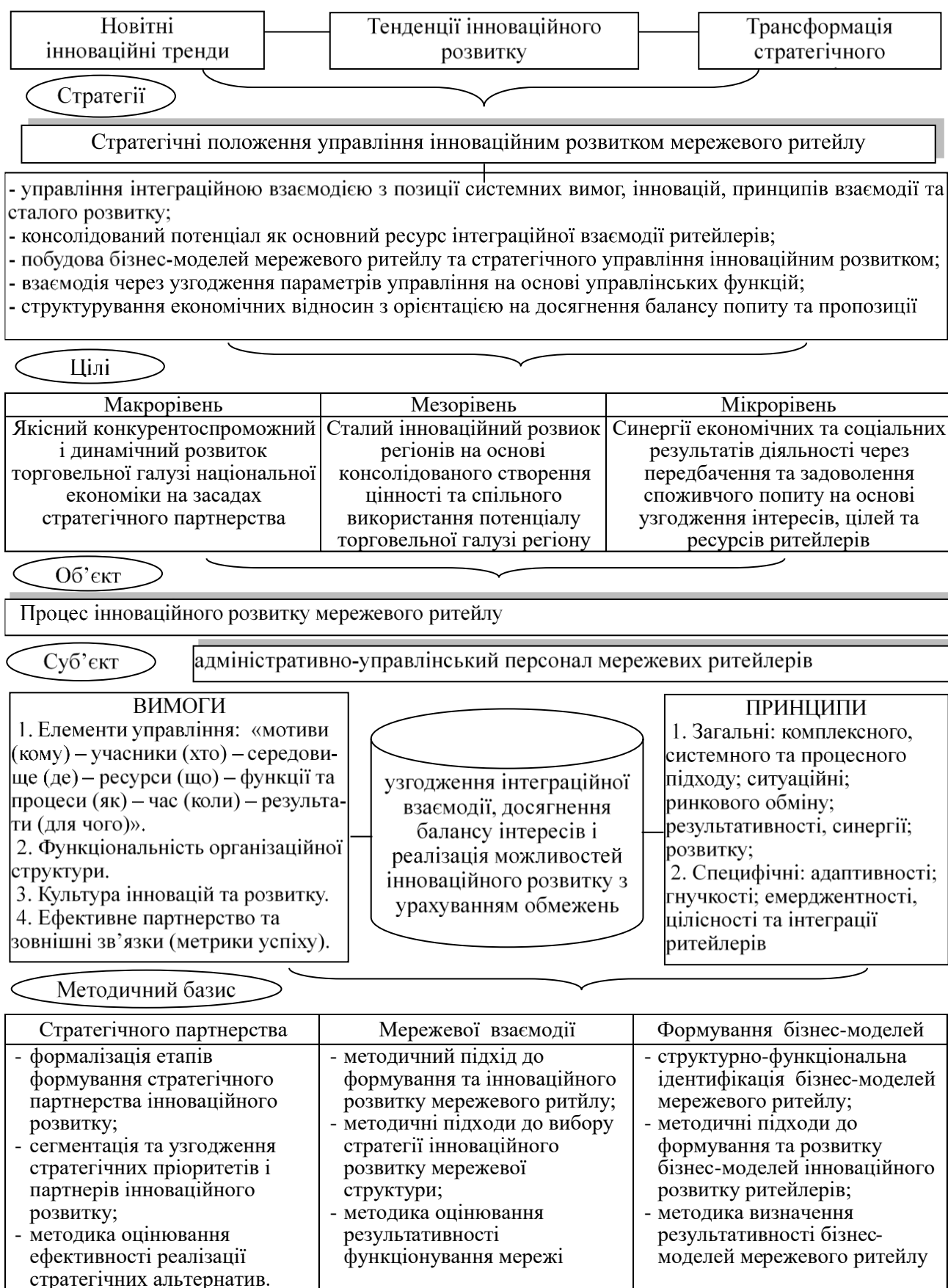


Рис. 4.1. Референтна модель стратегії управління інноваційним розвитком мережевого ритейлу (авторська розробка)

Слід зазначити, що терміни «ритейл» і «мережевий ритейл», зокрема, у сучасному їх розумінні з'явилися порівняно недавно. Компаративний аналіз новітнього наукового доробку [1–5] виявив, що науковці зазвичай:

- трактують дефініцію «ритейл» як: окремий вид економічної діяльності, який здійснюють різні суб'єкти господарювання; елемент торговельної інфраструктури, а саме – об'єкт торгівлі, який орієнтується на окремого споживача; процес продажу товарів кінцевому споживачу;

- визначають основними характеристиками ритейлу: наявність спеціальних приміщень для здійснення торговельної діяльності та якісного надання торговельних послуг (торговельна зала, розрахунково-касова частина, складські приміщення тощо); сучасне торговельне обладнання для організації роздрібно торгівлі; омніканальність збуту та цифровізацію бізнес-моделей;

- акцентують увагу на товарній спеціалізації ритейлерів (продаж певної групи товарів) та можливість утворювати мережу (однотипні об'єкти торгівлі, об'єднані одним власником та єдиним торговельним брендом) із спеціалізованою асортиментною та маркетинговою політикою;

- визнають критеріями мережевого ритейлу: мережу однотипних об'єктів торгівлі; уніфіковану концепцію логістики та маркетингової політики; ритейл-брендинг;

- вважають особливостями розвитку вітчизняного мережевого ритейлу: нерівномірність розміщення по території держави; наявність різних форматів організації діяльності ритейлерів; проникнення на ринок торгівлі міжнародного ритейлу, який видозмінює роботу вітчизняних об'єктів торгівлі.

Отже, мережевий ритейл – це формат мережевої роздрібно торгівлі, який передбачає наявність великої кількості торговельних точок одного власника або франчайзі, розташованих у різних місцях, часто в різних регіонах або навіть країнах. Ці торговельні точки об'єднані єдиною торговельною маркою, загальною стратегією маркетингу, закупівельною політикою, асортиментом товарів та стандартами обслуговування. Функціонує мережевий ритейл у різноманітних форматах магазинів, таких як супермаркети, гіпермаркети, спеціалізовані магазини, магазини «до дому», а також інтернет-магазинах, що працюють під однією торговою маркою. Збільшення кількості магазинів у цих мережах свідчить про їх стратегічні плани щодо збільшення обсягів продажу, покращення обслуговування клієнтів, набуття конкурентних переваг тощо та бажання розширювати свою присутність на ринку роздрібно торгівлі в Україні та світі.

Щоб залишатися конкурентоспроможним та приваблювати клієнтів кожен ритейлер має стежити за тенденціями споживчого ринку, своєчасно реагувати та адаптуватися до змін бізнес-середовища і уподобань споживачів, а також активно застосовувати новітні технології та інновації задля підвищення якості обслуговування покупців та сталого розвитку на інноваційних засадах.

Наразі мережевий ритейл відіграє важливу соціально-економічну місію, надаючи значні переваги як споживачам, так і бізнесу. Переваги мережевого ритейлу для власників полягають у можливості стандартизації сервісу і обслуговування клієнтів, а також отримання масштабу економії завдяки централізованим закупівлям, ефективному розподілу товарів, уніфікації

маркетингових кампаній тощо. Для споживачів мережевий ритейл також має низку переваг, зокрема, широкий асортимент товарів, конкурентні ціни (через великі обсяги закупівель), високий рівень обслуговування та зручність покупок завдяки однорідності формату та асортименту у різних магазинах мережі.

Місія конкретного мережевого ритейлера зазвичай відображає його стремління бути лідером у задоволенні потреб споживачів, інноваціях, соціальній відповідальності та створенні цінності для всіх зацікавлених сторін. Вона варіюється в залежності від конкретної компанії, стратегічних пріоритетів її розвитку і корпоративної культури, та знаходиться під впливом новітніх викликів бізнес-середовища (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Трансформація місії вітчизняного ритейлу під впливом сучасних викликів**

Кон'юнктурні особливості	Місія ритейлерів		
	В загальному контексті	Під впливом	
		Євроінтеграції	Воєнного стану
Задоволення потреб споживачів	Забезпечення потреб споживачів шляхом пропозиції широкого асортименту товарів і послуг високої якості за конкурентоспроможними цінами	Забезпечення споживачів екопродукцією	Забезпечення товарами першої необхідності
Забезпечення доступності	Прагнення зробити продукти та послуги максимально доступними для споживачів, щоб клієнти могли легко здійснювати покупки, використовуючи розгалужену мережу фізичних магазинів і цифрових платформ	Прагнення зробити європейські товари максимально доступними для споживачів, використовуючи наявну розгалужену мережу фізичних магазинів і цифрових платформ	Прагнення через розгалужену мережу фізичних магазинів і цифрових платформ зробити максимально доступними для споживачів товари і послуги першої необхідності
Зручність місця розташування	Зручне розташування, зручна транспортна розв'язка, зручна парковка	Зручне розташування, зручна транспортна розв'язка, зручна парковка	Прилаштування роботи ритейлера до комендантської години, закриття під час повітряної тривоги, наявність укриттів та декількох виходів
Товарний асортимент	Значний асортимент продукції	Забезпечення безпечною та якісною продукцією, без використання пестицидів, обмежене використання харчових композицій	Забезпечення товарами тривалого зберігання, і товарами, які не потребують додаткових умов зберігання (температура, вологість)



Продовження табл. 4.1

Якість і обсяг товарів	Наявність якісного і кількісного асортименту товарів і послуг, зокрема сезонних, і різних брендів	Значний вибір товарів різних брендів. Частота оновлення товару, наявність екологічних та спеціальних товарів (біопродуктів, продуктів для гурманів та осіб які потребують спеціальних умов харчування (діабетики))	Забезпечення запасом життєво необхідних товарів. Наявність недорогої бюджетної продукції, яка закуплена напряду у виробника, з метою максимального забезпечення споживчого попиту, а не отримання прибутку. Відсутність складських запасів
Кадровий потенціал	Забезпечення робочим місцем працівників; своєчасна сплата податків і забезпечення надходжень до бюджету	Соціально відповідальне партнерство між виробниками, постачальниками та ритейлером; робота з вмотивованим персоналом	Зниження рівня оплати праці; вимушена відмова від деяких категорій працівників (вантажники, водії, прибиральники), які були мобілізовані
Пакування товарів	Робота з якісною упаковкою, зручною для покупця	Робота з біорозкладною упаковкою, або упаковкою багаторазового використання	Максимально упакована продукція, для швидкого відвідування магазину та швидкого його залишення у випадку загрози
Підвищення якості обслуговування	Прагнення до високого рівня обслуговування та покращення досвіду покупок клієнтів через використання інноваційних технологій та ефективні процеси обслуговування клієнтів		
Створення цінності для акціонерів	Прагнення забезпечити зростання доходу та прибутку задля створення цінності для власників та інвесторів		
Соціальна відповідальність	Забезпечення екологічної стійкості, підтримка місцевих спільнот та внесок у соціальний розвиток		
Інновації та розвиток	Прагнення до передових інновацій, постійне вдосконалення товарів власного виробництва, послуг і процесів з метою формування конкурентних переваг і забезпечення сталого інноваційного розвитку в динамічному бізнес-середовищі		

За офіційними даними мереж [6], які є членами RAU, станом на жовтень 2023 року в них працювало 17 692 торговельні точки в дев'яти основних галузях ритейлу (з урахуванням сектору розваг) (рис. 4.2.). Це насамперед продовольчий та непродовольчий ритейл, аптечна торгівля, магазини з продажу одягу, взуття та аксесуарів, а також продавці техніки, електроніки та гаджетів, а також мережі АЗК, магазини з продажу ювелірних виробів та прикрас й сегмент DІY мереж.

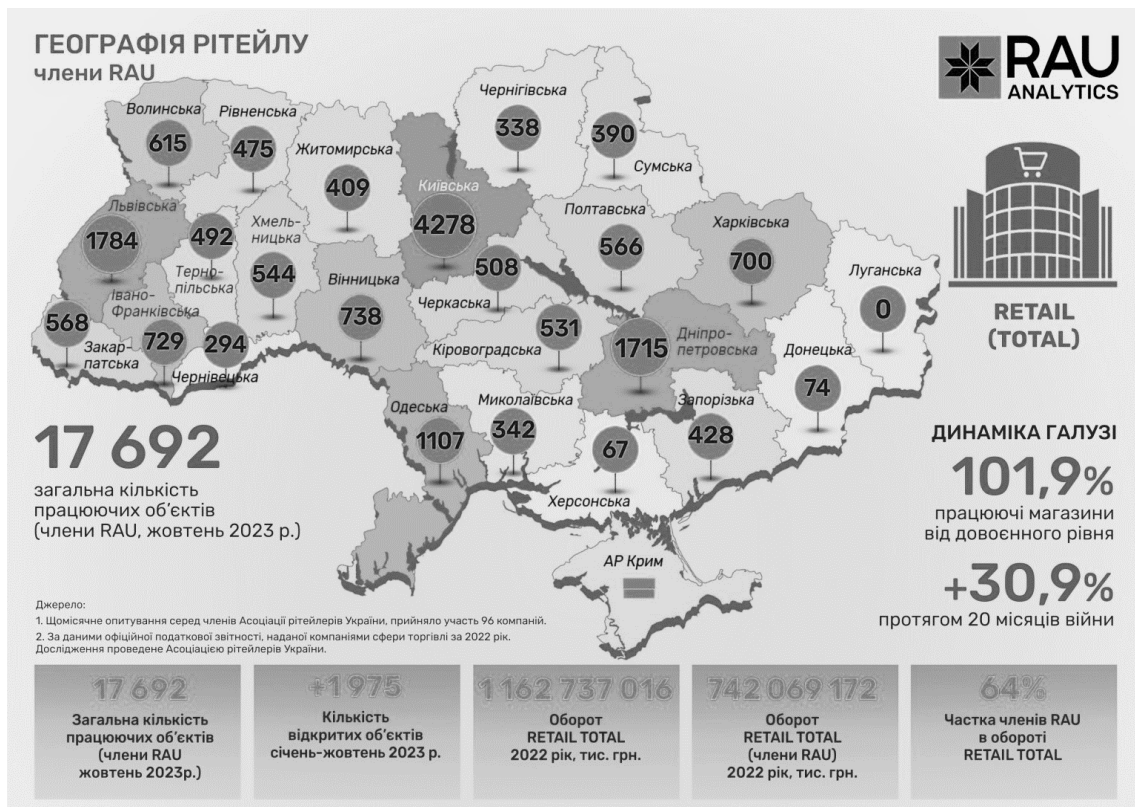


Рис. 4.2. Кількісні показники розвитку мережевого ритейлу у 2022-2023 роках

У порівнянні з довоєнними показниками на середину осені 2023 року констатується позитивна динаміка кількості працюючих магазинів (на 1,9%), що свідчить не тільки про відновлення галузі, а й про її подальший розвиток. В регіональному розрізі найбільша кількість магазинів зосереджена в м. Києві та Київській, Львівській і Дніпропетровській областях (сумарна їх частка складає 44% працюючих ритейлерів). Ще 10% з топ-5 регіонів України за концентрацією ритейлу (54% торгових точок) акумулюють Одеська та Вінницька області.

Найсуттєвішою є частка продовольчого ритейлу. У жовтні 2023 р. на цей сегмент припадало майже 30% або 5280 працюючих магазинів, що на 0,2% більше ніж у довоєнний час (рис. 4.3.). Найбільша їх концентрація спостерігається в Києві й області (1651 торгових точок), що втричі перевищує щільність покриття ще двох областей з максимальною кількістю магазинів, а саме: Львівської (558 торгових точок) та Дніпропетровської (506 торгових точок). Найменше продуктивний роздріб представлений в прифронтових регіонах Донецької (10 торгових точок), Херсонської (28 торгових точок) та Чернівецької (23 торгові точки) областей. На інші ж регіони в середньому припадає по 70-120 торгових точок.

У 2023 році порівняно із довоєнним часом найбільш динамічний розвиток (16%) демонструють аптечні мережі, на які припадає чверть всієї кількості торгових точок (4422 аптеки) різних галузей. Подібно до продовольчих магазинів аптеки «гуртуються» найбільше у Львові (588) та Дніпрі (448). Чим далі на захід країни – тим більша концентрація фармацевтичних мереж. Так, у Хмельницькій області та на Івано-Франківщині налічується більше 200 торгових точок. А на Закарпатті та у Чернівецькій області їх у кілька разів більше ніж продуктивних маркетів.

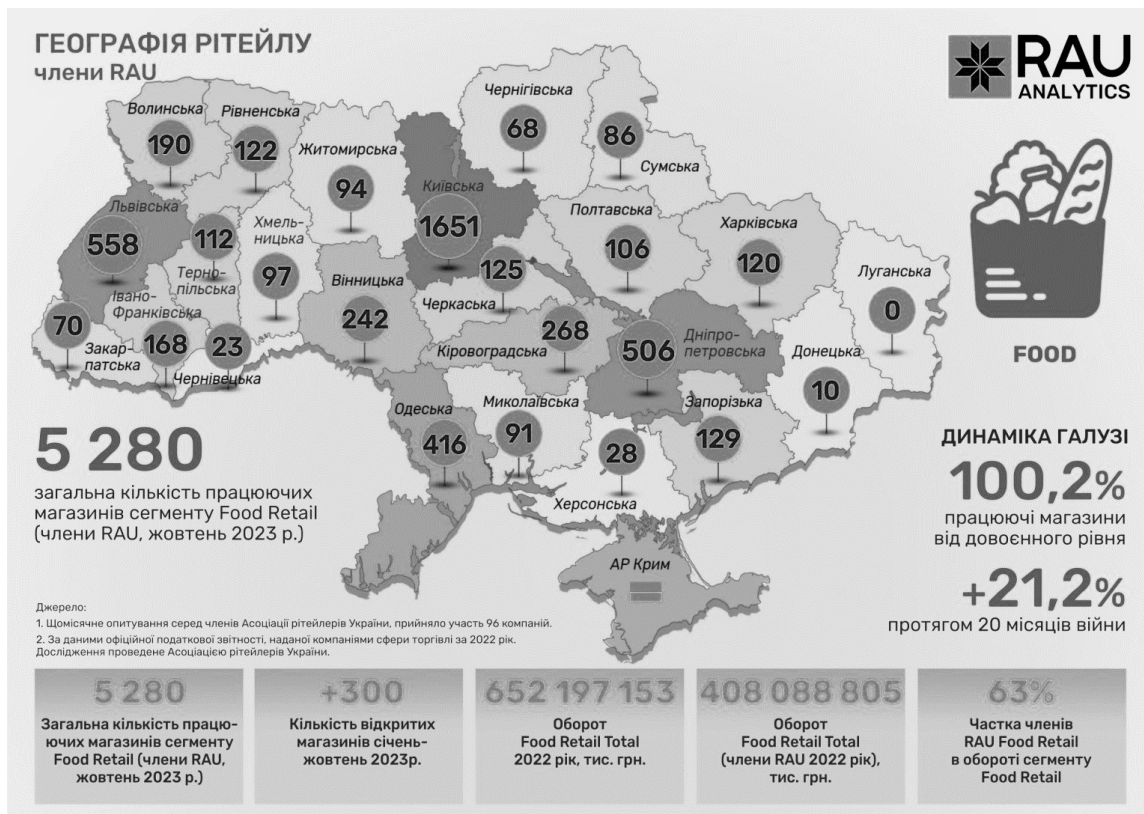


Рис. 4.3. Кількісні показники розвитку мережевого ритейлу у 2022-2023 роках [6]

Дещо менші показники приросту (10%) презентує сектор непродовольчого ритейлу, що представлений 3715 торговими точками і складає п'яту частину всіх сегментів загалом, із такими ключовими регіонами як Київ, Дніпро та Львів (разом 1386 точок або 37% загального числа об'єктів даного сегменту).

Через руйнацію і пошкодження житлових, громадських і промислових споруд під час обстрілів доволі непогано (14% приросту) справи йдуть в мережах будівельної галузі, де наразі працює 164 магазини. Загалом за 20 місяців війни галузь відновилася на 46%, а за 10 місяців 2023-го – відкрилося 49 нових точок. Зокрема, за останній рік мережа Епіцентр відкрила два великих торгових центри: у Львові (90 000 кв. м) та Києві (30 000 кв. м). Наступного року заплановано запуск ТРЦ Bucha Gallery загальною площею 97 000 кв.

На жаль, від повномасштабного вторгнення суттєво постраждали сфера торгівлі одягом, взуттям та аксесуарами, техніки та електроніки, паливного роздробу та ювелірних виробів.

Навіть не зважаючи на нагальні потреби переселенців та сезонні зміни важко відновляється сфера торгівлі одягом, взуттям та аксесуарами, оскільки одяг не є предметом першої необхідності. Станом на жовтень 2023 року в Україні працювало 668 магазинів, тобто всього 91% від довоєнного рівня. Разом з тим за 20 місяців воєнного стану відновлення галузі складає 63%. Найбільша кількість магазинів зосереджена в Києві (292), вчетверо менша – в Одесі (75) та вп'ятеро – у Дніпрі та Львові.

Не відновилися також повністю, досягнувши восени 2023 року лише 88% від довоєнних показників, діяльність ритейлерів з продажу техніки та електроніки. Загалом восени 2023 року працювало 954 магазини, відновившись лише на 32% протягом 20 місяців війни. З січня поточного року додалося 123 відкритих об'єкти. Найбільша концентрація торгівлі технікою та електронікою в Києві та області (223), вполовину менше у Дніпрі (108) та Львові (86), добре розвинуті – в Одесі (69) та Харкові (61). В інших регіонах концентрація даного різновиду ритейлу суттєво менша.

Показник відновлення діяльності ритейлерів в сфері торгівлі паливом складає 9%. Наразі в країні працює 1476 АЗК, або 94% від довоєнного рівня. По концентрації заправок лідирує Київський регіон із випередженням більш ніж удвічі Львова та Дніпра (276 АЗК проти 126 і 120 відповідно). При цьому концентрація заправок є вищою в західних областях (приблизно вдвічі за інші частини країни).

Найбільше від російського вторгнення постраждала торгівля ювелірними виробами. Станом на осінь 2023 року працювало тільки 956 точок, що складає 73% довоєнного рівня. За 20 місяців війни відновилося 58% торгових точок. Левова частка торгових точок припадає на столичний регіон (243), Дніпро (99) та Львів (85), а в топ-5 регіонів входять ще Одещина та Закарпаття.

Подані дані підтверджують, що навіть в умовах воєнного стану та загострення економічної ситуації, що супроводжується інфляційними процесами, мережевий ритейл зумів зберегти свої активи та продовжує розвиватися. Для подальшого відновлення економічної активності та сталого інноваційного розвитку мережевим ритейлерам потрібно посилити увагу до всіх аспектів діяльності, зокрема вдосконалення форматів роздрібної торгівлі, асортиментної, маркетингової та цінової політики, рекламних кампаній тощо, а також цифровізації та екологізації бізнес-процесів і логістичних технологій, активного впровадження нових послуг та інноваційних сервісів для покращення клієнтського досвіду тощо.

Під час воєнного стану перспективними управлінськими впливами для оновлення бізнес-процесів ритейлерів та відновлення їх діяльності є активізація роботи із залучення споживачів, задоволення їхніх запитів щодо рівня цін, якості обслуговування, доступності та зручності, а також трансформація бізнес-моделей (стаціонарні формати із «місця продажу» у формат «шоу-рум»), цифровізація із широким застосуванням ІТ-технологій (3D-моделі продукції; е-полиці та інтерактивні вітрини; «розумні» засоби вибору; доставляння та підбору товарів) та омніканальність.

За даними RAU [7] та попередніх досліджень [8] головними інноваціями, які були впроваджені ритейлерами і гравцями із суміжних областей після початку воєнних дій, та сприяли покращенню клієнтського досвіду є:

– відеоконсультації з магазинів. У липні мережа ISEI запустила проект відеоконсультацій з магазину. Проект віртуальної б'юті-підтримки створений для клієнтів, які не можуть приходити до фізичних магазинів мережі. Консультації проводяться по відеозв'язку прямо в магазині, щоб забезпечити ефект присутності та надати клієнтам віртуальний досвід звичного шопінгу – з

реальним консультантом, поліціями, засобами та текстурами. Після консультації клієнти мережі мають змогу отримувати вибрані продукти кількома способами: Нова пошта в Україні, Укрпошта за її межами або просто через знайомих, рідних чи друзів, які зможуть передати замовлення при зустрічі;

– працевлаштування без паперів. Мережа магазинів МОУО стала першим роботодавцем в українському ритейлі, який спростив процедуру оформлення нових співробітників і приймає копії цифрових документів у додатку Дія. За два місяці з дня запуску проекту цифровий спосіб подачі документів кандидатами майже на 70% витіснив паперовий. Весь процес повністю автоматизований і займає кілька хвилин. Після співбесіди рекрутер вводить у системі номер телефону кандидата і надсилає йому в месенджер посилання із запитом на копії цифрових документів. Кандидат переходить за посиланням у додаток Дія, підтверджує особу «дія-підписом» і натискає кнопку «відправити». Після того, як новий співробітник поділився копіями цифрових документів (ID-картка, ІНН, за потребою – свідоцтво про народження дітей та довідка ВПО), вони автоматично потрапляють в систему обліку кадрів МОУО, де створюється картка фізособи;

– вінапсе Рау у Фокстрот. Фокстрот став першим ритейлером електроніки та побутової техніки в Україні, що при купівлі у роздрібних магазинах мережі та онлайн на foxtrot.ua надав можливість розрахунку із використанням Vinance Pay. З моменту запуску розрахунком через Vinance Pay скористалися більше тисячі покупців, і їх кількість постійно зростає. Середній чек у таких покупках близький до середнього «звичайного» компанії, що говорить про те, що нова аудиторія купує у мережі Фокстрот звичні для себе товари: гаджети для зв'язку та аксесуари до них, дрібну побутову техніку, телевізори тощо. При чому, близько 15% покупок були оплачені в офлайн-магазинах;

– зняття готівки і поповнення банківської карти на касі (максимальна сума – 5000 грн). Враховуючи актуальні потреби користувачів, Mastercard разом із партнерами (АЗК WOG із сервісом Monexo), значно розширили доступність послуги «Готівка на касі». Ця послуга виявилась дуже зручною, оскільки дозволила забезпечити українцям доступ до коштів на карткових рахунках та знизити навантаження на банки;

– інтеграція нових страхових продуктів для ритейлерів від Retail & Development Advisor (RDA). Серед них: страхування втрати покупки з будь-якої причини (клієнт може звернутися за страховим відшкодуванням у разі втрати, крадіжки або розбійного нападу протягом строку, передбаченого договором страхування); поломка товару з будь-якої причини (за наявності чеку на покупку передбачається відшкодування при поломці виробу з будь-якої причини, яка не стосується гарантійних випадків); повернення покупки з будь-якої причини (за умови відсутності пошкоджень, відповідності характеристикам, заявленим у сертифікаті, та наявності чеку клієнт має право повернути товар з будь-яких причин та отримати грошову компенсацію).

Різноманіття торгово-технологічних інновацій спонукає менеджмент мережевого ритейлу розробляти відповідні інноваційні стратегії розвитку, які є знаряддям переведення до цільового стану, і які визначають такі параметри, як:

- 1) орієнтованість на довгострокові перспективи;
- 2) інноваційний шлях досягнення цільових параметрів результативності господарювання та розвитку;
- 3) впровадження різного роду інновацій та нововведень (економічних, технологічних, управлінських тощо);
- 4) передбачення та гнучке реагування на швидкоплинні зміни бізнес-середовища і потреб стейкхолдерів;
- 5) спрямованість управлінської діяльності на розробку ефективної моделі стратегічної поведінки на ринку;
- 6) планування дій і формування пакету заходів із забезпечення конкурентних переваг та розвитку;
- 7) атрибут досягнення стратегічної конкурентної переваги [9].

Для стратегічного управління інноваційним розвитком мережевого ритейлу пропонується алгоритмічна модель формування і реалізації відповідної стратегії (рис. 4.4.), що являє адаптацію результатів попередніх досліджень [9], і структурує порядок дій із розробки, втілення, контролю виконання та корегування стратегії відновлення бізнес-активності та інноваційного розвитку мережевого ритейлу в умовах сучасних викликів, швидких змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів, починаючи з визначення стратегічних орієнтирів, потенційних можливостей та загроз її реалізації.

Ефективність розробки і втілення інноваційних стратегій відновлення та розвитку мережевого ритейлу, априорі, визначається наявністю необхідної інформації, постачальником якої є інформаційно-аналітичний сервіс управління, функціональним призначенням якого є забезпечення зацікавлених осіб (перш за все керівників і CEO) релевантною інформацією задля ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, і дорожню карту реалізації концепції якого представлено у [10–13]. Під інформаційно-аналітичним сервісом управління відновленням бізнес-активності та інноваційним розвитком мережевого ритейлу слід розуміти комплекс послуг інформаційного супроводу управлінського процесу, що надаються інформаційною службою ритейлера, і сприяють формуванню єдиного інформаційного поля релевантних обліково-аналітичних даних, орієнтованих на задоволення інформаційних запитів користувачів усіх рівнів менеджменту.

Генератором і акумулятором даних інформаційного поля є функціонал управлінських впливів підсистем обліку, аналізу, контролю і аудиту, інтегрованих в єдиному контурі системи інформаційно-аналітичного сервісу управління, орієнтованою на їх генерацію та збереження із застосуванням відповідного методичного інструментарію. В табл. 4.2 представлено розроблений профіль інформаційно-аналітичного сервісу управління відновленням бізнес-активності та інноваційним розвитком мережевого ритейлу, змістовність якого відображає концепт його створення та функціональні можливості з урахуванням сучасних викликів і цифрової трансформації бізнес-процесів.



Рис. 4.4. Алгоритмічна модель формування і реалізації стратегії відновлення бізнес-активності та інноваційного розвитку мережевого ритейлу

**Профіль інформаційно-аналітичного сервісу управління  
інноваційним розвитком мережевого ритейлу**

Компонент	Характеристика компонента
Візія	формування єдиного інформаційного простору управління інноваційним розвитком мережевого ритейлу, орієнтованого на максимальне задоволення інформаційних потреб менеджменту та інших зацікавлених у прийнятті управлінських рішень осіб на засадах цінностей Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0
Місія	система підтримки ухвалення рішень щодо комплексного вирішення проблемних питань із залучення інновацій для відновлення бізнес-активності та сталого економічного зростання на основі обліково-аналітичних даних (профільтрованих, систематизованих, оброблених та переданих відповідальним особам), що акумулюються і передаються із використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення якісного інформаційного продукту;</li> <li>– поєднання облікових, аналітичних і техніко-технологічних процедур для формування і адресної передачі користувачам даних задля контролю, оцінки та попередження проблемних ситуацій, регулювання й ухвалення рішень;</li> <li>– налаштування комунікаційних зв'язків зі стейкхолдерами;</li> <li>– оптимізація руху інформаційних потоків даних</li> </ul>
Функції	інформаційна, облікова, аналітична, контролінгова, адаптивна, оцінювальна, регулююча, корегуюча
Методи	бухгалтерського та управлінського обліку; аналізу; управління
Інфозв'язки	із покупцями та постачальниками та у межах підприємства
Технології	великі дані (BigData); хмарні технології (cloudtechnologies); блокчейн (blockchain); штучний інтелект (artificialIntelligence); облік у режимі реального часу (RTA); електронний обмін даними (EDI)
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отримання своєчасної, релевантної інформації для аналізу, контролю, прогнозування, бюджетування для ухвалення рішень відповідно до потреб системи управління та визначеного діапазону часу (або в режимі онлайн); формування розширеної інформації для маркетплейсів;</li> <li>– оптимізація інтерфейсу інтернет-магазинів;</li> <li>– омніканальність</li> </ul>

Як бачимо, інформаційно-аналітичний сервіс управління інноваційним розвитком мережевого ритейлу орієнтований на задоволення інформаційних потреб всіх учасників господарського процесу в облікових та аналітичних даних під час вирішення проблемних економічних ситуацій в умовах невизначеності, а також ідентифікації шляхів «пошуку нових каналів просування товарів на ринку (B2C, з англ. – business-to-consumer), підтримки відносин із державними установами (B2G, з англ. – business-to-government), побудови прогнозів, бюджетів, ухвалення комплексу управлінських рішень» тощо [13]. Спрямованість, якість та своєчасність подібної інформації визначається методичним інструментарієм (сукупність методів і прийомів обробки даних; система показників тощо) генерування та передачі даних в процесі стратегічного і тактичного управління.

Представлений у табл. 4.3 методичний інструментарій дозволяє не лише акумулювати аналітичні дані, а й на їх підставі визначати стратегічні орієнтири



та формувати моделі для управління інноваційним розвитком мережевого ритейлу. З поміж визначених на особливу увагу в процесі генерування аналітичних даних щодо потенціалу інноваційного розвитку мережевого ритейлу заслуговує збалансована система показників, яка має різновекторне спрямування та через ключові показники ефективності формує механізм послідовного доведення до персоналу стратегічних факторів успіху, цілей ритейлера і контроль за їх досягненням.

Головною особливістю системи збалансованих показників є тісний зв'язок з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів і до яких залучені всі співробітники, а також орієнтація керівництва на адекватний стратегії мережевого ритейлу інноваційний розвиток. Її структуру формують фінансові і нефінансові показники, що характеризують фінанси, споживачів, внутрішні бізнес-процеси, навчання і зростання (рис. 4.5). Система цілей в збалансованій системі показників являє собою причинно-наслідкову структуру, яка візуалізується за допомогою стратегічної карти і служить для наочного подання обраної стратегії і доведення її до рівня виконавців.

Чотири складових збалансованої системи показників дозволяють досягти балансу між довготривалими і короткостроковими цілями, бажаними результатами і чинниками їх досягнення, жорсткими об'єктивними критеріями і м'якшими суб'єктивними показниками. Правильно сформована збалансована система показників забезпечує спільність цілей в мережевому ритейлі, оскільки усі параметри спрямовані на виконання єдиної стратегії.

Фінансові показники збережені у збалансованій системі показників через те що оцінюють економічні наслідки виконаних дій і є індикаторами відповідності стратегії інноваційного розвитку, її здійснення і втілення загального плану сталого розвитку. Фінансові цілі відносяться до прибутковості і вимірюються операційним прибутком, прибутковістю зайнятого капіталу, вартістю торговельних послуг або доданою вартістю. Альтернативними фінансовими цілями можуть бути зростання обсягів виручки від реалізації товарів і послуг або генерування потоку готівки.

Клієнтська складова відображає споживачів і сегмент ринку, в яких конкурує мережевий ритейлер, і характеризується показниками результатів його діяльності в цільовому сегменті ринку. Як правило, вона включає декілька основних показників успішної реалізації стратегії. Сюди входять задоволення потреб клієнтів, збереження споживчої бази, залучення нових клієнтів, прибутковість, а також обсяг і частка цільового сегменту ринку.

Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає основні внутрішні бізнес-процеси, які необхідно довести до досконалості. Це дозволить ритейлеру запропонувати такі бізнес-пропозиції споживачам, які допоможуть створити і зберегти клієнтську базу в цільовому сегменті ринку, а також задовольнити очікування інвесторів відносно високої фінансової прибутковості. Показники цього напрямку зосереджені на оцінці внутрішніх процесів, від яких великою мірою залежить задоволення потреб клієнтів і досягнення фінансових завдань ритейлера в цілому.

Таблиця 4.3

**Методичний інструментарій стратегічного аналізу в управлінні інноваційним розвитком мережевого ритейлу**

Метод стратегічного аналізу	Сутність	Фактори середовища	Переваги	Недоліки	Модель управління
1	2	3	4	5	6
SWOT-аналіз	Аналізуються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища та можливості і загрози зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища Фактори прямого та непрямого впливу зовнішнього середовища	Систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування. Визначення стратегічних проблем та альтернатив розвитку ритейлерів.	Використання методу експертних оцінок при аналізі інформації може призводити до помилок. Недостатнє використання економіко-математичних методів при аналізі	Модель базується на врахуванні ринкових переваг
BCG	За допомогою матриці визначається співвідношення «частки ринку» та «темів росту ринку», що дозволяє визначити стратегічну позицію для кожного елементу планування діяльності ритейлера	Темп росту ринку Відносна частка на ринку мережевого ритейлу	Простота у застосуванні та визначенні частки ринку та темів зростання ринку. Забезпечення поєднання сфер діяльності ритейлера	Недостатність характеристик для визначення стратегічної позиції ритейлера. Складність оцінки стратегічної позиції бізнесу, розташованої всередині матриці.	Модель, яка враховує розміри ритейлера
GE/McKinsey	Уявляє собою вдосконалену матрицю BCG. Призначена для визначення інвестиційної стратегії	Привабливість ринку Конкурентоздатність ритейлера	Ширша сфера застосування, порівняно з BCG. Диференційована оцінка позицій бізнесу.	Наявний фактор суб'єктивності.	Модель, орієнтована на створення конкурентоспроможності ритейлера

Продовження табл. 4.3

1	2	3	4	5	6
Shell/DPM	Вибір стратегії здійснюється відповідно до пріоритетів орієнтації на життєвий цикл конкурентного виду товарів та послуг	Привабливість галузі Конкурентоздатність підприємства	Можливість застосування в будь-якій фазі життєвого циклу попиту та продукту. Використання двох критеріїв стратегічного вибору грошового потоку та віддачі інвестицій.	Сфера використання обмежена капіталомісткими секторами ритейлу	Всі моделі стратегічного управління
ADL/LC	Грунтується на концепції життєвого циклу і виконується в три етапи: простий вибір, специфічний вибір і вибір уточненої стратегії.	Стадії життєвого циклу Відносне становище на ринку	Конкретизація стратегічного аналізу дає можливість визначити ринки, позиції та внески кожного сегмента ритейлера	Не враховує можливі зміни зростання ринку. Не враховуються інноваційні стратегії, які потребують важливих змін.	Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу
Діловий комплексний аналіз (PIMS)	Встановлення закономірності впливу факторів діяльності на довгострокову прибутковість ритейлера	Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища	Дозволяє ритейлеру вчитися на досвіді інших ритейлерів	Проект розроблений для стійких та високо розвинених видів ринку та підприємництва	Модель, орієнтована на наявні тенденції розвитку та показники діяльності
Система збалансованих показників (BSC)	Структурована форма показників для стратегічного аналізу діяльності ритейлера	Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища	Обов'язкова вимірність всіх показників.	Система показників будується лише при розробленій стратегії	Орієнтована на наявні тенденції розвитку та показники діяльності



Рис. 4.5. Збалансована система цілей та показників для аналізу потенціалу інноваційного розвитку мережевого ритейлу

Отже, чим ширший діапазон аналітичних даних та оперативніше їх отримання, тим підкріпленішою є доцільність прийняття управлінських рішень щодо інноваційного розвитку. Для посилення якості аналітичних даних, що формуються системою інформаційно-аналітичного сервісу управління інноваційним розвитком мережевого ритейлу, пропонуємо також використовувати методичний інструментарій комплексного компаративного аналізу. Його головною метою, за визначенням А. Яремко [14], є: діагностика стану, дослідження змін його діяльності внаслідок впливу чинників бізнес-середовища, вивчення реагування підприємства на їхній вплив, що призводить до структурно-функціональних порушень, і створення можливості системи менеджменту вчасно і якісно реагувати задля усунення основних недоліків з метою зміцнення позицій торговельного підприємства в конкурентному середовищі [14]. Реалізується досягнення мети комплексного компаративного аналізу через:

- аналіз економічного середовища мережевого ритейлу в конкурентному середовищі;
- аналіз результатів господарської діяльності мережевого ритейлу в конкурентному середовищі;
- аналіз ефективності функціонування мережевого ритейлу в конкурентному середовищі [14].

Крім того пропонуємо також здійснювати оцінку ефективності управління інноваційним розвитком мережевого ритейлу на підставі відповідного показника ефективності діяльності, що розраховується за формулою:

$$E_{MP} = \frac{ЧП_{MP}}{A_{MP} + AB_{MP}} \times 100 \quad (4.1)$$

де  $E_{MP}$  – ефективність управління торговельною мережею, %;

$ЧП_{MP}$  – чистий прибуток торговельної мережі, тис. грн;

$A_{MP}$  – активи торговельної мережі, тис. грн;

$AB_{MP}$  – витрати на утримання апарату управління (адміністративно-управлінський персонал) торговельної мережі, тис. грн.

Чим вищий цей показник, тим вищий рівень ефективності використання потенціалу інноваційного розвитку та управління цим процесом. Застосування цього показника на практиці, дозволить керівництву мережевого ритейлера посилити ґрунтовність прийняття рішень щодо оптимізації ресурсів і бізнес-процесів, а також підвищення ефективності управління ними і діяльністю з відновлення бізнес-активності й розвитку в цілому.

Вищевикладене розкриває лише певний спектр вирішення загальної проблеми формування системи інформаційно-аналітичного сервісу управління інноваційним розвитком мережевого ритейлу, що має багатовекторну специфіку і продукує зміну ландшафту організаційного, методичного, інформаційно-комунікаційного та технічного забезпечення агрегації пулу обліково-аналітичних даних, необхідних для реалізації управлінських впливів тактичного і стратегічного характеру. Необхідність ідентифікації тригерів змін і розбудови

механізмів якісно нового рівня надання сервісної послуги щодо інформаційного супроводу прийняття управлінських рішень з відновлення бізнес-активності та інноваційного розвитку мережевого ритейлу визначають напрями подальших наукових пошуків. Основні висновки за результатами даного етапу дослідження полягають у наступному:

– мережевий ритейл – форма роздрібної торгівлі, що передбачає продаж широкого асортименту товарів і послуг різних категорій або брендів через мережу багатоформатних торгових точок, які об'єднані певною торговельною маркою або власником;

– мережевий ритейл виконує важливу соціально-економічну місію і попри сучасні виклики та цифрову трансформацію бізнесу є галуззю, що динамічно розвивається, зокрема шляхом оновлення та трансформації бізнес-процесів на інноваційних і цифрових засадах, що уможливають зниження підприємницьких ризиків і забезпечують безперебійну та стабільну роботу мережі та її розвиток;

– прийняття рішень щодо відновлення бізнес-активності та сталого інноваційного розвитку мережевого ритейлу потребує якісного інформаційного супроводу цього процесу, і визначає необхідність створення відповідної системи інформаційно-аналітичного сервісу, функціонал якої орієнтований на формування обліково-аналітичної інформації фінансового і не фінансового характеру та її акумуляцію в єдиному контурі управлінської інфокомунікаційної системи;

– спрямованість, якість та своєчасність обліково-аналітичної інформації визначається методичним інструментарієм (сукупність методів і прийомів обробки даних; система показників тощо) генерування та передачі даних в процесі стратегічного і тактичного управління інноваційним розвитком мережевого ритейлу;

– потужним методичним інструментом для оцінки ефективності діяльності мережевого ритейлу є збалансована система показників, яка дозволяє вимірювати фінансові результати, внутрішні бізнес-процеси, клієнтські взаємовідносини та розвиток співробітників, і є підґрунтям для розробки успішних стратегій інноваційного розвитку мережевого ритейлу;

– сталий розвиток мережевого ритейлу потребує постійного вдосконалення інноваційних стратегій та адаптування до змін у споживчих уподобаннях, технологічних та економічних трендах.

### Література

1. Ковальська Л., Дмитрук А. Мережевий ритейл: сутність та особливості розвитку у воєнний період. *Економічний форум*. 2023. 1(4), 3-9. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-1>
2. Кельман В. Д. Історична генеза формування та трансформації категорії «ритейл» та її концепту «мережевий ритейл». *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 150–156.
3. Поручинська І. В., Поручинська І. В., Слащук А. М. Сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу: український та світовий досвід. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. Вип. 2 (69). 2023. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2496/2965>

4. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. Підприємництво і торгівля. 2019. Вип. 24. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/26/22>.
5. Цурська Б. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. Вісник Хмельницького національного університету. № 6. Том 2. 2022. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2023/01/2022-312-62-27.pdf>.
6. Географія ритейлу-2023: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2023/>
7. Війна не перешкода: які інновації впроваджують українські ритейлери під час війни URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/innovacii-ukr-ritejleri/>
8. Кащена Н.Б., Чміль Є.Л. Виклики та сучасні тренди інноваційного розвитку підприємств Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 3-4 листопада 2022 р. Харків : ДБТУ, 2022. С.121-123.
9. Кащена Н. Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 11. Ч.2. С. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24>
10. Кащена Н.Б., Нестеренко О.О. Формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємством торгівлі. Бізнес-навігатор. 2022. Вип. 2 (69). С. 126-131. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.69-19>
11. Нестеренко О.О., Кащена Н.Б. Модернізація системи інформаційно-аналітичного сервісу бізнес-адміністрування. Бізнес-навігатор : наук.- вироб. журн. 2022. Вип. 3 (70). С. 149-154. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.70-26>
12. Нестеренко І.В., Чміль, Є.Л. Диджиталізація формування облікової інформації про інноваційну діяльність суб'єктів бізнесу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Вип. 6 (06). С. 56-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-11>
13. Кирильєва Л.О., Поливана Л.А. Концептуалізація інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємств торгівлі. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 2(02). С. 11-15. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/59>
14. Яремко А. О. Особливості комплексного компаративного аналізу торговельних підприємств у конкурентному бізнес-середовищі. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 9. С. 145–150.
15. Федоренко О. Аналіз та аудит забезпечення ефективної діяльності мережевого ритейлу. Бізнес Інформ. 2023. №9. С. 196–205. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023\\_9\\_0\\_196\\_205](https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_9_0_196_205)

## *Авторський колектив*

---

*Андрющенко О.Б., кандидат наук з державного управління, м. Харків*  
*Будник В.А., кандидат економічних наук, професор, м. Київ*  
*Васильєв М.А., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії, м. Київ*  
*Гіль Б.С., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії, м. Харків*  
*Дем'яненко Т.І., кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*  
*Євченко В.В., кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*  
*Закревський В., аспірант, м. Київ*  
*Кащена Н.Б., доктор економічних наук, професор, м. Харків*  
*Кобець С.П., кандидат економічних наук, доцент, м. Полтава*  
*Кондратюк М.В., кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*  
*Махов Д., аспірант, м. Київ*  
*Морозова О.О., асистент, м. Харків*  
*Мягих І.М., доктор економічних наук, професор, м. Київ*  
*Кононов О.І., кандидат економічних наук, м. Харків*  
*Михальченко Г.Г., д.е.н., професор, м. Харків*  
*Нестеренко І.В., кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*  
*Обидєннова Т.С., кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*  
*Обруч Г.В., доктор економічних наук, доцент, м. Харків*  
*Пак А.В., кандидат технічних наук, доцент, м. Харків*  
*Польова Т.В., кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*  
*Порсюрова І.П., кандидат економічних наук, м. Харків*  
*Соломніков І.В., кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*  
*Теплюк М.А., кандидат економічних наук, доцент, м. Київ*  
*Тереняк Л.В., кандидат наук з державного управління, м. Харків*  
*Черняєва А.О., кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*  
*Чобіток В.І., доктор економічних наук, професор, м. Харків*  
*Чорна Т.О., кандидат хімічних наук, доцент, м. Харків*  
*Чуйко М.М., кандидат технічних наук, доцент, м. Харків*  
*Шелест О.Л., кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*  
*Шепеленко С.М., докторантка, м. Харків*  
*Шкуренко О.В., доктор економічних наук, професор, м. Київ*  
*Ямненко Г.Є., кандидат економічних наук, доцент, м. Київ*



Наукове видання

**КОНЦЕПТУАЛЬНА ІНТЕНСИВНІСТЬ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ  
ПРОЦЕСІВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ  
ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

*Колективна монографія*

за редакцією В.І. Чобіток  
технічний редактор М.М. Чуйко

Формат 60x84 1/16. Підисано до друку 10.02.2024 р. Папір офсет. Друк цифровий  
Ум.друк. арк. 28,1. Наклад 300 прим. Зам.10-02

---

**Видавництво та друк  
ФОП Іванченко І.С.**

пр. Тракторобудівників, 89-а/62, м. Харків, 61135  
тел.: +38 (050/093) 40-243-50.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготівників та розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 4388 від 15.08.2012 р.

[www.monograf.com.ua](http://www.monograf.com.ua)