

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

*Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису*

**РАТИНСЬКИЙ ВАДИМ ВІТАЛІЙОВИЧ**

УДК 658.5:334.7:005.21 (043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ПОСЛУГ В  
УМОВАХ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ В. В. Ратинський

Науковий консультант:

**Андрушків Богдан Миколайович,**  
доктор економічних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України

**Тернопіль – 2026**

## АНОТАЦІЯ

*Ратинський В.В.* «Стратегія управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад». – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2026.

У науковій роботі теоретично узагальнено, науково сформульовано та практично обґрунтовано рекомендації з удосконалення управлінських наукових підходів щодо механізму активізації діяльності сервісних торгово-побутових підприємств в умовах об'єднаних територіальних громад.

Торгово-побутовий сервіс автор трактує як сукупність видів діяльності, покликаних обслуговувати потреби сільських жителів і учасників процесу аграрного виробництва та доведення до кінцевого споживача як товарів, так і робіт та побутового обслуговування, – його проходження й дієве функціонування процесу на всіх стадіях в оборонно-військовій ситуації та на перспективу. Сенс сервісу полягає в тому, щоб обслуговувати всю сукупність зазначених процесів, а це вимагає надання розгалуженого кола послуг, що поєднані із запровадженням новітніх технологій, якісною та безперебійною логістикою, супроводом на ринку продукції, а також робіт і послуг, консультуванням та інформуванням, забезпеченням господарської діяльності торгово-побутових підприємств.

Дослідник з'ясував, що в умовах добровільного об'єднання територіальних громад та повоєнного відродження сервісних підприємств удосконалення правління являє собою комплекс організаційних, аналітичних і контролюючих заходів, які покликані створювати, підтримувати та розширювати економічно вигідні напрями діяльності сервісних підприємства заради досягнення стратегічних цілей.

Разом з тим активізація несе для підприємства й певні ризики: це і вибір неперспективного напрямку розширення діяльності, і недостатня компетентність менеджерів в управлінні різноманітним бізнесом за нових умов, і розпорошення ресурсів підприємства, і значні витрати. виходу на нові ринки; саме тому застосування інноваційних методів, зокрема спеціалізації, концентрації, диверсифікації тощо, потребує ретельного попереднього аналізу й ухвалення економічно обґрунтованого рішення.

До найважливіших потенційних можливостей, доступних сервісним підприємствам ОТГ, належать потенційно великий обсяг ринку, підвищений попит на цільовому ринку та порівняно невисокі витрати на входження. Утілення цих можливостей залежить передусім від сприятливої державної політики стосовно підприємств сфери послуг, пільгового оподаткування таких суб'єктів і мінімізації сезонних коливань. Основною ж загрозою для ринку послуг – і для потенційних, і для діючих підприємств сфери послуг, – що відчутно знижує його привабливість, є не тільки цілковите руйнування матеріально-технічної бази, а й падіння платоспроможності споживачів.

Чимало проблем у роботі підприємств як суб'єктів сервісного обслуговування пов'язано із системою управління їхньою маркетинговою діяльністю, а розв'язати їх можна через опрацювання й утілення економічно обґрунтованої стратегічної спрямованості таких підприємств. Ключовими проблемами функціонування підприємств сервісу залишаються недостатня обізнаність споживачів щодо пропозицій послуг на ринку, згубна дія не тільки військово-оборонних обставин, а й впливу сезонності сільськогосподарського виробництва на діяльність сервісних підприємств, суттєва залежність від постачальників ресурсів, надмірно велика частка позикового капіталу, застаріла продукція, а також низька конкурентоспроможність за ціною та якістю.

Пошуковач обґрунтовує, що активізація, коли її розглядати як стратегічну орієнтацію підприємств сфери послуг, спроможна забезпечити результативне залучення тих ресурсів, які підприємство вже має, і можливість

здобути ті, яких бракує, а також знизити ризики концентрації, диверсифікації, спеціалізації тощо та сезонності, оптимізацію структури виробничо-управлінської підприємства, а ще й розгортання діяльності за напрямками, що є для підприємства традиційними, з одночасним виходом на нові ринки, привабливі в комерційному плані. Наявні теоретичні положення трактують концентрацію здебільшого як концентрацію ресурсного потенціалу послуги, чим звужують те, що становить сутність цього явища. Тому в науковій праці концентрацію витлумачено як таке зосередження, за якого зростаючі обсяги реалізованих товарів і послуг накопичуються в певному місці чи сфері діяльності задля посилення конкурентних позицій підприємств або підвищення ефективності роздрібної торгівлі та споживання. За метою концентрації вирізняють два її основні види: концентрацію ресурсів та концентрацію управління. Таке трактування дає змогу виокремити, а потім і на практиці розвинути дві форми концентрації торгово-побутових послуг у сільській місцевості з метою отримання конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності підприємств.

Інноваційно-логістичні засоби активізації – серед них диверсифікація, концентрація, спеціалізація, кооперація, маркетинг тощо – відкривають перед сервісними підприємствами широке поле потенційних можливостей, проте водночас пов'язані з чималими перешкодами. Найпомітніші з-поміж них такі: чималі кошти, яких потребує освоєння нових сфер діяльності; потреба всебічно готувати фахово менеджерів, маркетологів та решту спеціалістів; ризик того, що для розширення бізнесу буде обрано неперспективний напрямок, та (або) невиважені кроки з реалізації обраної стратегії, що суперечить Європейським нормам і стандартам, а також загроза розпорошення ресурсів компанії.

Механізм управління становить сукупність засобів впливу, застосовуваних у наперед визначеній послідовності задля формування й реалізації політики диверсифікації, а також оцінювання соціально-економічного ефекту від такої реалізації. Методичне забезпечення

диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг поширюється на всі без винятку складові механізми й спирається на основні підходи до її розуміння як стратегії. До ключових дилем диверсифікації сервісних підприємств належать: вибір перспективних напрямів розширення діяльності; досягнення синергійного ефекту чи ринкової стійкості підприємства; те, щоб ресурси раціонально концентрувалися в межах однієї бізнес-одиниці стратегічного рівня; зведення інвестиційних ризиків до мінімуму. Відповідно виокремлено підходи чотирьох типів – галузевий, ресурсний, географічний і портфельний, – з яких кожен спирається на мотиваційну складову механізму диверсифікації, на специфічні ризики певного її виду, а ще на такі ключові компетенції, що узгоджуються з цілями розширення діяльності й правлять для нього за основу.

Вивчення сутності й характеру спеціалізації дало змогу з'ясувати та теоретично довести, що цей процес породжений поділом праці у торгівлі й сфері побутового обслуговування. Він виражає не тільки аспект функціональний, а й наповнюється ширшим змістом – товарним, ціновим, споживчим та іншим. Це неабияк важить, коли йдеться про типізацію та спеціалізацію суб'єктів обслуговування, про моделювання мережі, про те, як оптимізувати їхню структуру на теренах сільської місцевості, а також коли розвивають заходи спеціалізації, спираючись на концентрацію.

Процеси концентрації та спеціалізації за теперішніх обставин розгортаються тоді, коли на них тиснуть чинники як зовнішнього, так і внутрішнього походження. Станом на сьогодні моніторингу цих чинників та того, куди спрямована їхня дія, практично не провадять, а це помітно утруднює і виявлення нинішніх тенденцій, і передбачення серйозних майбутніх зрушень. Зважаючи на це, у роботі виконано докладну класифікацію факторів, що позначаються на концентрації та спеціалізації сервісної сфери. У торгівлі роздрібного типу, що діє на селі, найвідчутніший слід на цих процесах лишають чинники соціально-економічні, демографічні, географічні, транспортні, організаційно-технологічні, управлінські, а також фінансові.

Автор обґрунтовано стверджує, що структура, зміст, масштаби концентрації та спеціалізації формуються залежно від структури розселення, а також середовища проживання на селі. Врахування цих обставин дозволяє визначити оптимальне територіальне розміщення, розміри та типи торговельних і побутових підприємств у конкретних сільських районах.

У роботі науково обґрунтовано методичні підходи до оцінки процесів концентрації та спеціалізації з урахуванням як позитивних, так і негативних соціально-економічних наслідків їх дії, що дає змогу розміщувати об'єкти сфери послуг у сільській місцевості за критерієм не лише економічного, а й економічного характеру, а й соціальної ефективності їх функціонування. досягнення в післявоєнний період триєдиних цілей: економічної стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності торгових підприємств на сільському споживчому ринку відповідно до вимог ЄС.

Прогнозування розвитку підприємств сфери послуг на даний час дає підстави передбачати можливість їх переорієнтації на інші, більш комерційно привабливі сфери діяльності. Водночас за оптимістичним сценарієм (за даними інтернет-ресурсів) підприємств сфери послуг збільшає на 47%, тоді як обсяг реалізованої ними продукції збільшиться на 55%, а чисельність зайнятих працівників – на 21%. Здійснення оптимістичного варіанту розвитку системи сервісного обслуговування ставатиме можливим за умови планомірного диверсифікування того, чим займаються сервісні підприємства, що входять до регіональних сервісних мереж, поряд із дієвим відновленням матеріально-технічної бази сфери обслуговування ОТГ.

Доцільним видається налагодити ефективні функціональні, структурні та організаційні зв'язки між підприємствами сфери послуг та цільовими реципієнтами, побудувавши відповідні мережі сервісу. Такі мережі координують діяльність підприємств сфери послуг різного профілю так, щоб надати споживачам комплексне обслуговування; водночас сервісні підприємства зможуть чіткіше структурувати власне маркетингове мікросередовище та правильно застосовувати маркетингові інструменти, адекватні

обраній стратегії. У межах цього дослідження сервісний кластер потрактовано як оптимальну конфігурацію сервісних мереж, оскільки всередині кластера можна використовувати переваги диверсифікації як стратегії для сервісних підприємств з різними сферами діяльності.

Загалом даліше вдосконалення торговельно-побутового обслуговування населення нерозривно поєднане з розбудовою торговельної мережі та з координуванням цих процесів органами місцевого самоврядування, що спирається на застосування нормативів розвитку торговельної мережі.

У науковій роботі розроблено та запропоновано до впровадження нормативи нового якісного рівня, що визначають, якою торговою площею магазинів забезпечене населення на селі. Підґрунтям для відповідних розрахунків стали не традиційні показники техніко-технологічного штибу, а критерії та стандарти обслуговування соціально-економічного характеру, оновлені за якістю, що працює на користь підходу, соціально зорієнтованого, до того, аби в сільській місцевості вибудувати оптимальну за структурою торговельну мережу згідно з Європейськими стандартами.

Розробляючи Генеральні плани розвитку населених пунктів, слід закладати перспективні плани розвитку торгово-побутової мережі, підґрунтям для яких мають нині слугувати й наявні нормативи розвитку торговельної мережі. Практичне їх застосування сприятиме поглибленню процесів концентрації у сервісній сфері ОТГ.

Таким чином удосконалення правління в умовах добровільного об'єднання територіальних громад у контексті повоєнного відродження сервісних підприємств, підвищення ефективності територій є своєчасним і актуальним та сприятимуть підвищенню рівня благополуччя населення ОТГ.

*Ключові слова:* стратегічне управління, об'єднана територіальна громада, сфера послуг, торгівля, сервісне підприємство, сервісна інфраструктура, ефективність діяльності, інновації, механізм, євроінтеграційний розвиток.

## ABSTRACT

*Ratynskiy V.V. " Management strategy for service enterprises in the context of merged territorial communities. – The manuscript as a qualifying scientific work. A dissertation submitted for the scientific degree of Doctor of Economic Sciences in the specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by types of economic activity). – Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyu, Ternopil, 2026.*

The scientific work theoretically summarizes, scientifically formulates and practically substantiates the recommendations for the improvement of managerial scientific approaches regarding the mechanism of activation of the activity of service trade and household enterprises in the conditions of united territorial communities.

The author considers trade and household service as a set of activities that serve the needs of rural residents and participants in the process of agricultural production and delivery to the final consumer of both goods and works and household services - its passage and effective functioning of the process at all its stages in the defense and military situation and perspective. The purpose of the service is to serve all these processes, which involves the provision of a wide range of services related to the introduction of the latest technologies, high-quality and smooth logistics, marketing of products, works and services, information and consulting activities, and ensuring the economic activity of trade and household enterprises.

The researcher established that the improvement of governance in the conditions of the voluntary association of territorial communities of the post-war revival of service enterprises is a complex of analytical, organizational, control measures aimed at creating, maintaining and expanding economically profitable areas of activity of service enterprises to achieve strategic goals.

At the same time, the activation contains certain dangers for the enterprise, in particular, the choice of an unpromising direction for the expansion of activities,



insufficient competence of managers in managing a heterogeneous business in new conditions, dispersion of the enterprise's resources, significant costs. entering new markets, therefore the use of innovative methods, including specialization, concentration, diversification, etc. requires careful preliminary analysis and making an economically justified decision.

The most important potential opportunities that OTG service businesses can take advantage of are the potentially large market size, increased demand in the target market, and relatively low entry costs. These potential opportunities can be realized, first of all, under the condition of a favorable state policy regarding enterprises in the service sector, preferential treatment of their taxation, and minimization of seasonal fluctuations. At the same time, the main threat to the service market for service enterprises as potential and active entities, which significantly affects the level of attractiveness of this market, is not only the complete destruction of the material and technical base, but also a decrease in the solvency of consumers.

A significant part of the problems of the functioning of enterprises as subjects of service concerns the system of managing the marketing activities of enterprises, the solution of which lies in the development and implementation of their economically justified strategic direction. The main problems in the functioning of service enterprises are insufficient awareness of consumers about the services offered on the market, the negative impact of not only military and defense circumstances, but also the impact of seasonality of agricultural production on the activities of service enterprises, significant dependence on resource suppliers, too high a share of loan capital, outdated products, low level of competitiveness in terms of price and quality.

The searcher substantiates that activation as a strategic orientation of enterprises in the service sector is able to ensure the effective use of the resources available to the enterprise and the possibility of attracting the necessary ones, reduce the risks of concentration, diversification, specialization, etc. and seasonality, optimization of the production and management structure of the enterprise, as well

as expansion of the company's traditional activities and access to new, commercially attractive markets. The existing theoretical provisions treat concentration mainly as a concentration of the resource potential of the service, narrowing the essence of this process. Therefore, in scientific work, concentration is considered as the process of concentrating the growing volumes of sales of goods and services in a certain place (field of activity) in order to strengthen the competitive positions of enterprises or increase the efficiency of retail trade and consumption. According to the purpose of concentration, two main types are distinguished: concentration of resources and concentration of management. This interpretation makes it possible to distinguish and practically develop two forms of concentration of trade and household services in rural areas with the aim of obtaining competitive advantages and increasing the efficiency of enterprises.

Innovative and logistical means of activation, including diversification, concentration, specialization, cooperation, marketing, etc., create a large number of potential opportunities for service enterprises, at the same time, they are accompanied by significant difficulties, the main of which are significant costs for the development of new areas of activity, the need for versatile professional training of managers, marketers and other specialists, the danger of choosing an unpromising direction for business expansion and (or) inadequate measures to implement a certain strategy that contradicts European norms and standards, the possibility of dispersing the company's resources.

The management mechanism involves a set of certain means of influence, which are used in a predetermined sequence for the formation and implementation of the diversification policy and the assessment of the socio-economic effect of its implementation. Methodological support for the implementation of the diversification of the activities of enterprises in the service sector covers all components of the mechanism without exception and is based on the main approaches to defining it as a strategy. The key dilemmas of diversification of service enterprises are the choice of promising areas of activity expansion, achieving a synergistic effect or market stability of the enterprise, ensuring rational

concentration of resources within one strategic business unit, minimizing investment risks. In this context, industry, resource, geographic, portfolio approaches are defined, each of which is based on the motivational component of the diversification mechanism, specific risks of a certain type of diversification, key competencies that meet the goals of expanding activities and its basis.

In turn, in the process of studying the essence and nature of specialization, it was found out and theoretically proven that this process is caused by the division of labor in trade, the sphere of household services and expresses not only its functional aspect, but also acquires a broader character - commodity, price, consumer and others, which is of great importance for specialization, typification of service subjects, network modeling, optimization of their structure in rural areas, as well as the development of specialization measures due to concentration.

Processes of concentration and specialization in military and defense conditions occur under the influence of external and internal factors. To date, there is practically no monitoring of these factors and the direction of their action, which significantly complicates the identification of current trends and the prediction of serious changes in the future. Taking this into account, the work provides a detailed classification of factors affecting the concentration and specialization of the service sector. In rural retail trade, socio-economic, demographic, geographical, transport, organizational-technological, managerial and financial factors have the most significant influence on these processes.

The author reasonably claims that the structure, content, scale of concentration and specialization are formed depending on the structure of settlement, as well as the living environment in the village. Taking these circumstances into account makes it possible to determine the optimal territorial placement, sizes and types of trade and household enterprises in specific rural areas.

Methodological approaches to the assessment of concentration and specialization processes are scientifically substantiated in the work, taking into account both positive and negative socio-economic consequences of their action, which makes it possible to locate service sector objects in rural areas according to

the criterion not only of an economic, but also of an economic nature. but also the social effectiveness of their functioning. achievement of the three goals in the post-war period: economic stability, profitability and competitiveness of trade enterprises in the rural consumer market in accordance with EU requirements.

Forecasting the development of enterprises in the service sector currently gives reason to predict the possibility of their reorientation to other, more commercially attractive spheres of activity. At the same time, according to an optimistic scenario (according to Internet resources), the number of enterprises in the service sector will increase by 47%, the volume of products sold - by 55%, and the number of employees - by 21%. The implementation of the optimistic scenario of the development of the service service system will take place by ensuring the planned diversification of the activities of service enterprises in regional service networks with the effective restoration of the material and technical base of the service sector of the OTG.

It is considered expedient to establish effective functional, structural and organizational links between service enterprises and target recipients based on the construction of appropriate service networks that ensure coordination of the activities of service enterprises of various profiles in such a way as to provide consumers with comprehensive service, and service enterprises will be able to more clearly structure your own marketing microenvironment and correctly apply marketing tools adequate to the chosen strategy. In the context of this study, the service cluster is considered as the optimal configuration of service networks due to the possibility of using the advantages of diversification within the cluster as a strategy for service enterprises with different spheres of activity.

In general, the further improvement of trade and household services to the population is inextricably linked with the development of the trade network and the coordination of these processes by local self-government bodies based on the application of trade network development standards.

In the scientific work, it was developed and it was proposed to introduce qualitatively new standards for providing the rural population with retail space for

shops, the basis of which calculations are not based on traditional technical and technological indicators, but qualitatively new socio-economic criteria and service standards, which contributes to a socially oriented approach in building an optimal structure of retail networks in rural areas according to European standards.

In general, at the present moment the regulations that already exist should likewise serve as a foundation when prospective plans are being drawn up to show how the network servicing trade and household needs ought to grow within General Plans devised for settlements and their expansion. Applying these regulations in practice will foster concentration processes across the service sphere of OTG.

Thus, the improvement of governance in the conditions of the voluntary association of territorial communities in the context of the post-war revival of service enterprises, increasing the efficiency of territories is timely and relevant and will contribute to increasing the level of well-being of the population of OTG.

*Keywords:* strategic management, united territorial community, service sector, trade, service enterprise, service infrastructure, efficiency of activity, innovations, mechanism, European integration development.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ *у монографіях:*

1. Ратинський В. В. Парадигма формування стратегії відродження сервісної інфраструктури в умовах її повоєнної адаптації до європейських вимог / Р. П. Шерстюк, Б. М. Андрушків, В. В. Ратинський, О. Б. Бойко, О. І. Гагалюк, Р. В. Дзюбатий // Actual problems of modern science. Monograph : edited by S. Matiukh, J. Musial, O. Polishchuk, M. Macko. – Bydgoszcz : Kazimierz Wielki University, 2024. – С. 1069–1077 (0,9 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано парадигму формування стратегії відродження сервісної інфраструктури та запропоновано механізми її адаптації (0,65 друк. арк.).*

2. Ратинський В. В. Стратегічні пріоритети розвитку підприємств сфери послуг / Н. М. Шведа, В. В. Ратинський // Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі : колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. С. М. Співака. – Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. – С. 241–253 (0,86 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розроблено стратегічні пріоритети розвитку підприємств сфери послуг та проаналізовано фактори їх формування (0,5 друк. арк.).*

3. Ратинський В. В. Управління сервісною інфраструктурою в умовах об'єднання територіальних громад. (Аспекти повоєнного відродження торгівельно-побутових підприємств) : монографія / В. В. Ратинський. – Тернопіль : Осадца Ю.В., 2022. – 496 с. ISBN 978-617-8060-13-8 (28,83 друк. арк.).

4. Ратинський В. В. Пандемія та криза COVID-19 як джерела глобальних ризиків сервісної інфраструктури / В. В. Ратинський // Вплив COVID-19 на національну безпеку, соціально-економічне середовище країни та здоров'я населення : монографія / за заг. ред. А. В. Височиної, Н. Є. Летуновської. – Суми : СумДУ, 2022. – С. 212–221 (0,52 друк. арк.) URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/bf462741-286b-4f6b-95c7-817956313ae8>.

5. Управління інформаційно-комунікативною компонентою закладів охорони здоров'я в умовах адміністративно-територіальної реформи (На досвіді комунікаційного забезпечення функціональної діяльності медичних закладів ОТГ) : монографія / Р. П. Шерстюк, Н. Слободян, А. Надкевич, В. В. Ратинський, С. Мариненко, І. Шерстюк / за заг. ред. Б. М. Андрушківа. Тернопіль : Вид-во ФОП Осадца Ю.В. 2022. 340 с. (19,76 друк. арк.). ISBN 978-617-8060-10-7. *Особистий внесок здобувача: проаналізовано особливості інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності медичних закладів ОТГ та розроблено рекомендації щодо його вдосконалення (6,05 друк. арк.).*

6. Ratynskyi Vadym. Introduction of digital audit in the digital economy/ Mazurenok Oksana, Ratynskyi Vadym, Bilous Olga // Digital economy trends : global challenges, strategy and technologies : monograph / edited by Ghenadie Ciobanu. Galați : Editura Universitară «Danubius», 2021. С. 90–104. (ISBN 978-606-533-

551-6 (0,94 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено запровадження цифрового аудиту в умовах цифрової економіки (0,31 друк. арк.).*

*у виданнях, що включені до наукометричних баз*

*Scopus, Web of Science Core Collection:*

7. Ratynskiy, V. Innovative approaches to project financing management in the context of digitalization: micro- and macro-aspects / S. Radynskyy, V. Ratynskiy, A. Krupka, S. Shpylyk, H. Pohrishchuk, N. Dobizha, N. Zarichna, V. Pysmennyi, I. Piniak, O. Burlitska // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2025. № 3 (13 (135)). P. 87–95. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.333507> URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/333507> (1,75 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено інноваційні підходи до управління проєктним фінансуванням в умовах цифровізації на мікро- та макрорівнях (0,24 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus.*

8. Ratynskiy, V. Overcoming barriers to digitalization of small and medium-sized enterprises under martial law / S. Semeniuk, V. Levytskyi, O. Fomina, K. Fedorchenko, N. Yudina, V. Ratynskiy, O. Shcherbatiuk, V. Bendiuh, Y. Zhurakivska // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2024. № 3 (13 (129)). P. 57–69. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.304997> URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/304997> (2,25 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано бар'єри на шляху цифровізації МСП в умовах воєнного стану та запропоновано шляхи їх подолання (0,2 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus*

9. Ratynskiy, V. Improving the financing mechanism for the development of local communities based on the use of digital technologies / S. Radynskyy, V. Ratynskiy, N. Diachenko, V. Diachenko, A. Krupka, Z. Lobodina, H. Pohrishchuk, N. Dobizha, S. Shpylyk, V. Bendiuh // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2024, № 2 (13 (128)). P. 35–46 (1,98 друк. арк.) <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300908> *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано механізми фінансування розвитку місцевих громад із*

*застосуванням цифрових технологій (0,36 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus.*

10. Ratynskiy, V. The impact of digital technologies on agricultural insurance / Sergey Yekimov, Makhsetbay Zinatdinovich Aytimbetov, Shakhzoda Negmatova, Vadym Ratynskiy, Ivan Sokoly, Oleksandr Bukovskyi // E3S Web of Conf. Volume 452. XV International Online Conference “Improving Farming Productivity and Agroecology – Ecosystem Restoration” (IPFA 2023). Section: Precision Agriculture and Agroecology. France. Dnipro. 2023. Том 452. № 01004. 30 November 2023. P. 1–7. eISSN: 2267-1242 DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201004> URL: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/89/e3sconf\\_ipfa2023\\_01004/e3sconf\\_ipfa2023\\_01004.html](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/89/e3sconf_ipfa2023_01004/e3sconf_ipfa2023_01004.html) (0,56 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено вплив цифрових технологій на аграрне страхування (0,12 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus.*

11. Vadym Ratynskiy. Methods project management in the field of tourism and recreation / Victoria Tsypko, Volodymyr Vasylchuk, Maksim Gedin, Vadym Ratynskiy, Sergey Yekimov, Petra Šánová // E3S Web of Conf. Volume 452. XV International Online Conference “Improving Farming Productivity and Agroecology – Ecosystem Restoration” (IPFA 2023). Section: Precision Agriculture and Agroecology. France. Dnipro. 2023. Том 452. № 01004. 30 November 2023 (0,84 друк. арк.). eISSN: 2267-1242 DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345207014>. *Особистий внесок здобувача: проаналізовано методи управління проєктами у сфері туризму та рекреації (0,14 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus*

12. Ratynskiy Vadym. Determining the role of emotions in the customer journey for culture industries under conditions of information and communication technologies development / Tymchenko, Y., Proskurina, M., Hryhorchuk, T., Chervinska, L., Ratynskiy, V., Shpylyk, L., S., Krause, O., Pinyak, I., Lebedynets, I., Nosyriev, O. // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2023, № 2(13 (122)). P. 62–72. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.275614> URL:



<https://journals.uran.ua/eejet/article/view/275614> (1,22 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: визначено роль емоцій у клієнтському шляху для культурних індустрій (0,15 друк. арк.).* *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus.*

13. Ratynskyi Vadym. Devising scientific and methodological tools to strengthen the economic security of a region through the improvement of technologies for marketing support of tourism / Ratynskyi, V., Tymoshyk, N., Sherstiuk, R., Dudkina, O., Dunaev, I., Petrovska, I., Mital, O., Nosyriev, O. // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2021. № 4 (13 (112)). P. 52–65. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.23882177> URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/23882177> (2,56 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розроблено науково-методичний інструментарій для посилення економічної безпеки території регіону через вдосконалення технологій маркетингової підтримки туризму (0,34 друк. арк.).* *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus.*

14. Ratynskyi Vadym. Increasing the Functioning Efficiency of the Working Warehouse of the “UVK Ukraine” Company Transport and Logistics Center / Aulin, V., Hryniv, A., Lyashuk, O., Vovk, Y., Lysenko, S., Ratynskyi, V. et. al. // Communications – Scientific Letters of the University of Zilina. 2020. № 22 (2). P. 3–14. (1,45 друк. арк.). DOI: doi: <https://doi.org/10.26552/com.c.2020.2.3-14> *Особистий внесок здобувача: досліджено шляхи підвищення ефективності функціонування транспортно-логістичного центру (0,26 друк. арк.).* *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus.*

15. Ratynskyi V. Modelling inventory management: Separate issues for construction and application / Luchko, M. R., Lukanovska, I. R., & Ratynskyi, V. // International Journal of Production Management and Engineering. 2020. № 7 (2). 117–124. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2019.11435> (0,93 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розглянуто питання моделювання управління запасами (0,35 друк. арк.).* *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus*

**у наукових фахових виданнях України:**

16. Ратинський В. В. Концептуальні засади формування стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах децентралізації / В. В. Ратинський // Український журнал прикладної економіки та техніки, 2026. Том 11, № 1. С. 350 – 353. (0,6 друк. арк.). <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-66>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: : Index Copernicus International, CrossRef.*

17. Ратинський В. Упровадження практик проєктного менеджменту як каталізатора стратегічного розвитку територіальних громад / Н. Шведа, В. Ратинський // Галицький економічний вісник. 2026. Том 98. № 1. С. 186–195. (0,88 друк. арк.). [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2026.01.186](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.01.186) *Особистий внесок здобувача: проведено аналіз стратегій розвитку територіальних громад та вплив на них зовнішніх чинників (0,5 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: DOAJ, Crossref, EBSCO, ULRICHSWEB, Google Scholar, OUCI, ELARTU*

18. Ратинський В. Використання digital-інструментів для підприємств сфери послуг (на прикладі готельно-ресторанного сегменту) / В. Ратинський, М. Шевелюк, І. Галицька // *Економіка та суспільство*, (60). Електронний журнал «Ефективна економіка». 2024. Вип. 60. (0,56 дук. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано можливості використання digital-інструментів для підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг (0,21 друк. арк.). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-143> Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index (OUCI), Directory of Open Access Journals (DOAJ).*

19. Ратинський В. Перспективи використання віртуальної та доповненої реальності для підприємств сфери послуг (на прикладі готельно-туристичного сегменту) / В. Ратинський, Р. Шерстюк, О. Малярський // Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал). 2024. № 1, т 3. С. 169–176 (0,62 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено перспективи впровадження технологій VR/AR в підприємства сфери послуг (0,14 друк.*

арк.). <https://doi.org/10.33108/sepd2024.01.169>. Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: *Google Scholar, ELARTU, НБУ ім. В. І. Вернадського OUCI*.

20. Ратинський В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки / В. Ратинський, Т. Королюк, С. Співак // Галицький економічний вісник. 2023. Том 85. Вип. 6. С. 88–96. (1,12 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розглянуто роль обліку в управлінні підприємством в умовах цифровізації (0,4 друк. арк.).* [https://doi.org/10.33108/galician/visnyk\\_tntu2023.06.088](https://doi.org/10.33108/galician/visnyk_tntu2023.06.088). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: *DOAJ, Crossref, EBSCO, ULRICHSWEB, Google Scholar, OUCI, ELARTU*.

21. Ратинський В. В. Система управлінського обліку підприємств торгово-побутової інфраструктури. / В. В. Ратинський, О. Кундеус, Т. Королюк, О. Малярський // Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 16 (0,69 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено особливості системи управлінського обліку в підприємствах торгово-побутової інфраструктури (0,14 друк. арк.)* <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.97>. Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: *Index Copernicus: Google Scholar*.

22. Ратинський В. Застосування інструментарію фінансового аналізу при проведенні аудиту інвестиційних проєктів / Н. Синькевич, В. Ратинський // Електронний журнал «Ефективна економіка». 2023. № 9. (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано інструментарій фінансового аналізу в контексті аудиту інвестиційних проєктів (0,31 друк. арк.).* <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.41>. Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: *Index Copernicus, : Google Scholar*

23. Ратинський В. Розвиток економічного аналізу в Україні в контексті цифрової економіки / С. Співак, Н. Синькевич, В. Ратинський // Електронний журнал «Ефективна економіка». 2023. № 7 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено розвиток економічного аналізу в умовах цифрової трансформації (0,17 друк. арк.).* <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.16>. Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: *Index Copernicus: Google Scholar*.

24. Ратинський В. В. Стратегія розвитку економічної політики держави в галузі інноваційно-орієнтованої виробничої бізнес-інфраструктури / В. В. Ратинський // Галицький економічний вісник. Тернопіль : ТНТУ, 2023. № 2 (81). С. 147–154 (0,5 друк. арк.). [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.02.147](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.147) <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1155.pdf>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: DOAJ, Crossref, EBSCO, ULRICHSWEB, Google Scholar, OUCI, ELARTU.*

25. Ратинський В. Шляхи удосконалення управління в період війни та у повоєнний період / Б. Андрушків, Н. Кирич, О. Погайдак, Р. Шерстюк, В. Ратинський // Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. Том 78. Вип. 5–6. С. 179–189 (0,69 рук. арк.). *Особистий внесок здобувача: запропоновано шляхи удосконалення управління в умовах війни та повоєнного відновлення (0,15 друк. арк.).* [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06.179](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.179). *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: DOAJ, Crossref, EBSCO, ULRICHSWEB, Google Scholar, OUCI, ELARTU.*

26. Ратинський В. В. Соціальне підприємництво в рамках концепції сталого розвитку сервісних підприємств / В. В. Ратинський, Н. І. Синькевич // Галицький економічний вісник. Тернопіль : ТНТУ. 2022. № 4 (77). С. 129–138 (0,63 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено роль соціального підприємництва в сталому розвитку сервісних підприємств (0,33 друк. арк.).* [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.04.129](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.129). *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: DOAJ, Crossref, EBSCO, ULRICHSWEB, Google Scholar, OUCI, ELARTU.*

27. Ратинський В. В. Аналітика соціолого-інформаційного розрізу економічних та воєнно-оборонних проблеми в Україні на сучасному етапі / Б. Андрушків, Н. Кирич, О. Погайдак, В. В. Ратинський // Вісник економічної науки України. 2022. Вип. 1 (42). С. 114–120 (0,44 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано соціолого-інформаційний розріз економічних та воєнно-оборонних проблем (0,1 друк. арк.).* <https://doi.org/10.37405/1729->

7206.2022.1(42).114-120 *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Google Scholar, ResearchBib DSPACE, НБУ ім. В. І. Вернадського*

28. Ратинський В. Управлінські засоби контролю та відповідальності, посилення виконавчої дисципліни у повоєнний період, що можуть суттєво прискорити відбудову України та вступ її до ЄС / Б. Андрушків, Б. Язлюк, Н. Кирич, О. Погайдак, В. Ратинський // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 2. С. 281–295 (0,94 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано управлінські засоби для прискорення відбудови та євроінтеграції України (0,33 друк. арк.)*. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-35>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: : Index Copernicus International, CrossRef*.

29. Ратинський В. В. Інформаційні технології в бухгалтерському обліку. перспективи та проблеми / В. В. Ратинський // Інформаційно-аналітичний наукометричний журнал «Економіка. Фінанси. Право». 2021. № 4/1. С. 17–21 (0,31 друк. арк.). [https://doi.org/10.37634/efp.2021.4\(1\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2021.4(1).3). *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: : Index Copernicus*.

30. Ратинський В. В. Бухгалтерський облік у процесі управління підприємством / В. В. Ратинський // Агросвіт, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, ТОВ ДКС Центр. 2021. № 7–8. С. 79–84. (0,38 друк. арк.). <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.7-8.79>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Index Copernicus, Google Scholar, We are Crossref, WorldCat*.

31. Ратинський В. В. Бухгалтерський облік і аналіз: перспективи для малого бізнесу / В. В. Ратинський // Економіка та суспільство. 2021. № 25. (0,31 друк. арк.). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-18>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index (OUCI), Directory of Open Access Journals (DOAJ)*.

32. Ратинський В. Використання інформаційних технологій та SMM у сфері туризму / В. Ратинський, І. Галицька, Ю. Северіна // Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал), 2021. Вип. 2 (25). С. 695–701. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38851> (0,44 друк. арк.).

*Особистий внесок здобувача: проаналізовано застосування інформаційних технологій та SMM для розвитку туристичної сфери (0,17 друк. арк.).*  
<https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.695>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Google Scholar, ELARTU, НБУ ім. В. І. Вернадського OUCI.*

33. Ратинський В. В. Економічні чинники розвитку транспортної складової країн: порівняльний аналіз України та Польщі / В. В. Ратинський // Галицький економічний вісник. Тернопіль : ТНТУ. 2020. № 64. С. 44–51 (0,5 друк. арк.). [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03.044](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.044). *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: DOAJ, Crossref, EBSCO, ULRICHSWEB, Google Scholar, OUCI, ELARTU*

34. Ратинський В. Застосування комплексу маркетингу в сфері туризму. Інструментально-методичний апарат дослідження / Роман Шерстюк, Людмила Малюта, Вадим Ратинський // Соціально-економічні проблеми і держава ((електронний журнал).. Тернопіль : ТНТУ. 2020. № 2 (23). С. 57–65 (0,56 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено інструментально-методичний апарат маркетингу в туризмі (0,21 друк. арк.)*  
<https://doi.org/10.33108/sepd2020.02.057>  
<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20srpmad.pdf>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Google Scholar, ELARTU, НБУ ім. В. І. Вернадського OUCI.*

35. Ратинський В. В. Аналіз проблем і перспектив розвитку елементів транспортної складової економіки в умовах добровільного об'єднання територіальних громад / В. В. Ратинський, О. Гагалюк // Галицький економічний вісник. Тернопіль : ТНТУ. 2019. Том 58. № 3. С. 23–30 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проведено аналіз проблем і перспектив розвитку транспортної складової в ОТГ (0,25 друк. арк.).*  
[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.03.023](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.023)  
<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/58/612.pdf>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: DOAJ, Crossref, EBSCO, ULRICHSWEB, Google Scholar, OUCI, ELARTU.*

36. Ратинський В. В. Аутсорсинг як елемент інноваційної стратегії управління діяльністю сервісних підприємств / В. В. Ратинський // Соціально-

економічні проблеми і держава ((електронний журнал). Тернопіль : ТНТУ. 2018. № 2(19). С. 114–122 (0,56 друк. арк.). <https://doi.org/10.33108/sepd2018.02.114>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Google Scholar, ELARTU, НБУ ім. В. І. Вернадського OUCI.*

***у матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:***

37. Ратинський В. Підвищення рівня задоволеності клієнтів в індустрії гостинності. Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика / Р. Шерстюк, В. Ратинський // Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. IV Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених з міжнар. участю (30 травня 2024 р., м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. 361 с. (0,19 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано шляхи підвищення задоволеності клієнтів у готельно-туристичній індустрії (0,11 друк. арк.).*

38. Ратинський В. Організаційний механізм реалізації державної стратегії управління сервісною інфраструктурою у воєнний та повоєнний періоди (Око в Європейське майбутнє Українського сервісу) / Б. Андрушків, В. Ратинський, О. Бойко // Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки : матеріали Міжнар. наук. конф. (18–19 квітня 2024 р.) 2024. С. 122–125 (0,25 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано організаційний механізм реалізації стратегії управління сервісною інфраструктурою в умовах війни та відновлення (0,08 друк. арк.).*  
<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44802>

39. Vadym Ratynskyi. Cotton textile industry. E3S Web of Conf / Tolibjon Khalikov, Yurii Prus, Tetiana Chelombitko, Vadym Ratynskyi, Komil Urazov, Uchkun Shirinov // Volume 452. XV International Online Conference “Improving Farming Productivity and Agroecology – Ecosystem Restoration” (IPFA 2023). Section: Precision Agriculture and Agroecology. France. Dnipro. 2023. Том 452. № 01004. 30 November 2023. eISSN: 2267-1242 DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201002>. (0,72 друк. арк.). <https://doi.org/>

10.1051/e3sconf/202345201002. *Особистий внесок здобувача: розглянуто питання розвитку бавовняної текстильної промисловості (0,18 друк. арк.).* *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus.*

40. Ратинський В. В. Фактори впливу на імідж підприємства / В. В. Ратинський, В. Боднар // Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. учених та студентів. (7–8 грудня 2023 р.) С. 61–63 (0,19 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано ключові фактори, що впливають на імідж підприємства (0,1 друк. арк.).* <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44143>

41. Ратинський В. В. Шляхи підвищення ефективності управління та реалізації державної кадрової політики: правові та організаційно-економічні механізми відповідальності за кінцеві результати управлінського впливу / В. А. Паляниця, Б. М. Андрушків, В. В. Ратинський, Н. А. Боярчук // Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку : матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 26 травня 2023 р.) С. 95–97 (0,19 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано кінцеві результати управлінського впливу на державну політику (0,1 друк. арк.).* [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41829/1/Zbirnyk\\_konf\\_2023.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41829/1/Zbirnyk_konf_2023.pdf)

42. Ратинський В. В. Розвиток сервісної інфраструктури цифрової економіки / В. В. Ратинський // Розвиток соціально-економічних систем в гео-економічному просторі : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (15–16 грудня 2022 р.) С. 19–20 (0,13 друк. арк.). <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/8217950>

43. Ратинський В. В. Альтернативний туризм в площині територіальних громад / В. В. Ратинський // Культурна спадщина: інноваційні підходи та сталий розвиток : тези Міжнар. наук.-практ. конф. (9–10 вересня 2022 р. Львів). 2022. С. 78–81 (0,25 друк. арк.). <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=28024.pdf>

44. Ратинський В. В. Influencer marketing як один з ефективних каналів просування на ринку / В. В. Ратинський // Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес : матеріали Міжнар. наук.-теор. конф. студентів



та аспірантів (29 вересня 2022 р., Харків). Харків : НТУ «ХПІ», 2022. С. 82176–82178 (0,19 друк. арк.). <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16314/1/%D0%A3%D0%BA%D1%80-%D1%96-D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82-2022-%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf>

45. Ратинський В. В. Туризм в умовах глобалізаційних процесів / В. В. Ратинський // Соціально-політичні процеси в Україні та світі у контексті глобалізаційних перетворень : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Ірпінь, 23 квітня 2021 р.). Ірпінь. 2021. С. 131–134 (0,25 друк. арк.). <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/8217202/1/Bessonova-Irpen-2021-confer.pdf>

46. Ратинський В. В. Розвиток туризму в контексті міжнародних економічних відносин / В. В. Ратинський // Системний аналіз міжнародних економічних відносин : Міжнар. наук.-практ. конф. КНУ ім. Т. Шевченка, 24 червня 2021 (0,19 друк. арк.).

47. Ратинський В. В. Діджитал-маркетинг як базис розвитку туристичної галузі в умовах глобалізаційних процесів / В. В. Ратинський // Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (19–23 квітня 2021 р.). Харків : ХНТУСГ, 2021. С. 221–224 (0,25 друк. арк.).

48. Ратинський В. В. Сучасні діджитал-проблеми маркетингу в туризмі і готельному бізнесі / В. В. Ратинський // Управління розвитком туризму та готельно-ресторанного бізнесу в циркулярній економіці : матеріали I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (18 травня 2021 р.) С. 148–151 (0,25 друк. арк.). <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/76902113-67e0-4be2-b3dd-0bb6f0edcfef/content>

49. Ратинський В. В. ІТ складова в туристичній діяльності / В. В. Ратинський // Інформаційні технології –2021 : зб. тез VIII Всеукр. наук.-практ. конф. молодих науковців (20 трав. 2021 р., Київ). 2021. С. 83–85. (0,19 друк. арк.). <https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/6858/document.pdf>

50. Ратинський В. В. Енергоефективність як складова функціонування економіки регіону / В. В. Ратинський // Відновлювана енергетика та енергоефективність у XXI столітті : матеріали XXII міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 20–21 травня 2021 р.). Київ : Інтерсервіс, 2021. С. 87–91 (0,31 друк. арк.).  
<https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8764957f-0b18-449d-aca-7370bfebf994/content>

51. Ратинський В. В. Освіта як базис розвитку інноваційного підприємництва / В. В. Ратинський // Університетська освіта і наука: традиції та інновації : матеріали Міжнар. наук.-метод. конф. UESTI-2021 (13–14 травня 2021 р.). Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2021. С. 137–138 (0,13 друк. арк.).

52. Ратинський В. В. Економічні аспекти розвитку аудиту ефективності інформаційних технологій / В. В. Ратинський // Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (20 травня 2021 р.). Одеса : ОНЕУ, 2021. С. 123–125 (0,19 друк. арк.).

53. Ратинський В. В. Використання діджитал-маркетингового інструментарію в ресторанному господарстві / В. В. Ратинський // Innovative development of hotel and restaurant industry and food production : proceedings of II International scientific and practical Internet conference (30 april 2021). Prague, Oktan Print, 2021. Р. 108–110 (0,19 друк. арк.).

54. Ратинський В. В. Управління розвитком сфери туристичних послуг на основі концепції маркетингу / В. В. Ратинський // Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 8–9 квітня, 2021 р.). С. 211–214 (0,25 друк. арк.).

55. Ратинський В. В. Управління підприємствами аграрного бізнесу. маркетингова складова / В. В. Ратинський // Аналітико-прогнозне і обліково-правове забезпечення управління підприємствами аграрного бізнесу : зб. тез доп. Всеукр. вебінару (26 березня 2021 р.). Київ : НУБіП України, 2021. С. 36–38. (0,19 друк. арк.).  
[https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u210/zbirnuk\\_tez\\_vebinar/\\_26\\_03\\_2021\\_1637954826.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u210/zbirnuk_tez_vebinar/_26_03_2021_1637954826.pdf)

56. Ратинський В. В. Психологічні аспекти процесу здійснення купівлі туристичних послуг в сучасних digital-реаліях / В. В. Ратинський // Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. молодих учених (28–29 квітня 2021 р.). Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2021. С. 242–243 (0,13 друк. арк.). [https://tourlib.net/statti\\_ukr/ratynskyj.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/ratynskyj.htm)

57. Ратинський В. В. Маркетингові дослідження як основа маркетингу в туризмі / В. В. Ратинський // Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18 лютого 2021 р.). Луцьк. 2021. С. 84–85 (0,13 друк. арк.). <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/75ee57f0-cf0f-4122-8056-092d485a9327/content>

58. Ратинський В. В. Логістичне управління у туристичній сфері / В. В. Ратинський // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 21–22 трав. 2020 р.). Київ : КНЕУ, 2020. С. 318–321 (0,25 друк. арк.). <https://ir.kneu.edu.ua/items/ff614481-ad21-47f9-a299-8c27fdc32101>

59. Ратинський В. В. Розвиток громадського залізничного транспорту як умова функціонування територіальних громад / В. В. Ратинський // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (21–22 травня 2020 р.). Київ : КНЕУ, 2020. С. 109–110 (0,13 друк. арк.). <https://ir.kneu.edu.ua/items/6eaba32c-1146-4be8-a903-be821430d0f2>

60. Ратинський В. В. Якість аудиторських послуг / В. В. Ратинський, У. І. Дмитрів // Пріоритети сучасної науки : III Міжнар. наук.-практ. конф. Міжнародний центр науки і досліджень. (19–20 листопада 2019 р.). С. 48–51 (0,25 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено питання якості аудиторських послуг (0,12 друк. арк.).*

61. Ратинський В. В. Методи калькулювання собівартості продукції / В. В. Ратинський, У. І. Дмитрів // Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку : Міжнар. наук.-практ. конф. (6 червня 2019 р.). Полтава. 2019. С. 44–46 (0,19 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача:*

*проаналізовано методи калькулювання собівартості продукції (0,1 друк. арк.).*  
[https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/conference%/206062019\\_zbirnyk.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/conference%/206062019_zbirnyk.pdf)

62. Ратинський В. В. Особливості обліку розрахунків і звітність за ПДВ у разі постачання послуг нерезидентом на митній території України / В. В. Ратинський, У. І. Дмитрів // Світ економічної науки : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. економічного спрямування (30 жовтня 2019 р.). Тернопіль. Вип. 17/2019. С. 67–69 (0,19 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено особливості обліку розрахунків та звітності з ПДВ (0,1 друк. арк.).* <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3159/>

63. Ратинський В. В. Особливості оподаткування інтернет торгівлі в Україні / В. В. Ратинський, У. Дмитрів // Фінансовий сектор Європейського союзу та сталий розвиток: європейський досвід, стратегічні орієнтири для України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 6 червня 2019 р.). Київ : АПСВТ, 2019. С. 99–101 (0,19 друк. арк.). *Особистий внесок: проаналізовано особливості оподаткування інтернет-торгівлі (0,08 друк. арк.).* [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/conference%/206062019\\_zbirnyk.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/conference%/206062019_zbirnyk.pdf)

64. Ратинський В. В. Удосконалення управління сервісним обслуговуванням в умовах адміністративно-територіальної реформи (на прикладі інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності об'єднань територіальних громад Тернопільщини) / О. Б. Погайдак, Н. Б. Кирич, Б. М. Андрушків, В. В. Ратинський // Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (28 березня 2019 р.). Тернопіль : ТНТУ, 2019. С. 65–67.

65. Ратинський, В. В. Класифікація типів інноваційної діяльності сервісних підприємств / В. В. Ратинський // Світ економічної науки : матеріали Міжнар. екон. наук.-практ. інтернет-конф. (26 грудня 2018 р.). Київ. 2018. Вип. 10. С. 68–69 (0,13 друк. арк.). <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2986/>

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП                                                                                                                                                                     | 32  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ                                                                                                | 46  |
| 1.1. Місце та роль підприємств сфери послуг у ринковій економічній системі                                                                                                | 46  |
| 1.2. Типологія та функціональна характеристика сервісних підприємств в умовах об'єднаних територіальних громад                                                            | 67  |
| 1.3. Передумови відродження та активізації діяльності підприємств сфери послуг на інноваційних засадах. Формування диверсифікаційних стратегій                            | 83  |
| Висновки до розділу 1                                                                                                                                                     | 107 |
| РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСІВ КОНЦЕНТРАЦІЇ І СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ТА СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ                                 | 109 |
| 2.1. Концептуальна модель методологічного забезпечення управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад                                   | 109 |
| 2.2. Сутність та взаємозв'язок спеціалізації і концентрації підприємств у сфері торгівлі та сервісного обслуговування                                                     | 126 |
| 2.3. Умови і чинники посилення концентрації і спеціалізації у торгівлі та сервісному обслуговуванні                                                                       | 149 |
| 2.4. Особливості та соціально-економічні наслідки концентрації і спеціалізації торговельних підприємств та підприємств сервісного обслуговування в Україні та за кордоном | 169 |
| Висновки до розділу 2                                                                                                                                                     | 183 |
| РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ І СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ                                         | 186 |

|                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. Аналіз процесів концентрації товарообороту підприємств роздрібної торгівлі та сервісного обслуговування                                            | 187 |
| 3.2. Тенденції розвитку і розміщення мережі сервісних підприємств у контексті процесів концентрації і спеціалізації                                     | 205 |
| 3.3. Особливості розвитку і ефективність спеціалізації підприємств торгівлі та сервісного обслуговування                                                | 234 |
| Висновки до розділу 3                                                                                                                                   | 256 |
| РОЗДІЛ 4. АКТИВІЗАЦІЯ І ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД            |     |
| 4.1. Науково –методичне забезпечення нормування торговельних площ в активізації розвитку підприємств сфери послуг ОТГ                                   | 259 |
| 4.2. Перспективні типи підприємств роздрібної торгівлі та побутового обслуговування і їх розвиток в умовах ОТГ                                          | 273 |
| 4.3. Інноваційні механізми активізації діяльності підприємств сфери послуг та напрями їх диверсифікації в ОТГ                                           | 284 |
| 4.4. Інструментарне забезпечення реалізації системи диверсифікації сервісних підприємств в ОТГ                                                          | 334 |
| Висновки до розділу 4                                                                                                                                   | 362 |
| РОЗДІЛ 5. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД                            |     |
| 5.1. Розвиток стратегічних аспектів сервісного обслуговування в умовах об'єднаних територіальних громад                                                 | 365 |
| 5.2. Сучасні тренди управління та розвитку сервісних підприємств в умовах об'єднаних територіальних громад                                              | 394 |
| 5.3. Обґрунтування диверсифікації як наряду інноваційної стратегії управління та розвитку сервісних підприємств                                         | 421 |
| 5.4. Складові елементи інноваційної стратегії управління сервісною інфраструктурою об'єднаних територіальних громад в умовах євроінтеграційних процесів | 432 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Висновки до розділу 5      | 435 |
| ВИСНОВКИ                   | 444 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 452 |
| ДОДАТКИ                    | 497 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Упродовж останньої чверті століття сталий і динамічний розвиток підприємств сфери послуг у межах об'єднаних територіальних громад перетворився на один із пріоритетів управління. Його значущість зумовлена одразу кількома завданнями: підвищенням конкурентоспроможності послуг, соціально-економічним піднесенням громад та розбудовою місцевої інфраструктури. Самі ж підприємства сфери послуг є невід'ємною складовою стратегії управління підприємствами територій – вони формують зайнятість населення, відкривають доступ до базових потреб і підтримують соціальні стандарти.

Господарюючі суб'єкти сфери послуг є основним чинником соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад та національної економіки загалом. Вони забезпечують виконання важливих функцій, включаючи зайнятість населення, задоволення потреб у послугах, створення умов для розвитку знань і навичок у громаді. Водночас соціально-економічні наслідки взаємодії з навколишнім середовищем стають основним параметром успіху підприємств у довгостроковій перспективі. Посилена увага суспільства до глобальних екологічних і соціальних проблем змушує підприємства впроваджувати нові стратегії управління, орієнтовані на сталість, адаптивність і ефективність.

У контексті зростаючих вимог до екологічної, економічної та соціальної відповідальності підприємств діяльність сфери послуг перебуває під постійним наглядом суспільства й органів управління. Це зумовлює підвищення стандартів оцінки ефективності їх роботи та вимагає інтеграції принципів стратегії управління підприємствами в щоденну діяльність. В умовах об'єднаних територіальних громад це набуває особливої актуальності, оскільки якісне функціонування підприємств сфери послуг визначає рівень життя та перспективи розвитку локальних територій.



Реалізація концепції стратегії управління підприємствами у сфері послуг тісно пов'язана з узгодженістю стратегій управління на різних рівнях управлінської ієрархії. Це передбачає гармонізацію цілей, які сприяють оптимальному використанню ресурсів, задоволенню потреб населення та забезпеченню конкурентоспроможності послуг, що надаються. Сталий розвиток об'єднаних територіальних громад можливий лише за умов ефективного функціонування підприємств сфери послуг, які є первинною ланкою економіки громад і ключовим елементом їх життєздатності.

Більшість наукових досліджень проблем стратегії управління підприємствами орієнтована на макроекономічний рівень. Вагомий внесок у розроблення цих питань зробили М. Ф. Аверкін, Б. М. Андрушків, Н. М. Андрєєва, М. Д. Балджи, О. О. Веклич, М. П. Войнаренко, О. І. Гончар, І. В. Драган, Н. Б. Кирич, В. В. Лук'янова, С. І. Мельник, В. М. Нижник, О. В. Панухник, О. В. Прокопенко, Є. М. Рудніченко, В. В. Стадник, В. В. Храпкіна, Н. А. Хрущ, Л. О. Чорна, А. В. Череп та інші, а також зарубіжні вчені Дж. Станіскіс, Г. Мітчел, В. Абрасіускас. Проте проблеми адаптації цих концепцій до специфіки управління підприємствами сфери послуг в умовах ОТГ залишаються недостатньо вивченими, що й зумовило вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Оцінювання результативності господарської діяльності підприємств у розрізі забезпечення стратегії управління підприємствами висвітлено у роботах таких науковців, як Б. М. Андрушків, О. І. Гончар, Н. Б. Кирич, С. С. Морковина, В. М. Нижник, О. В. Панухник, О. В. Прокопенко, Є. М. Рудніченко, В. В. Стадник, А. В. Череп. Їхні дослідження зосереджені на аналізі ефективності діяльності територіальних одиниць та інтеграції принципів стратегії управління підприємствами. Водночас питання побудови системи бізнес-процесів у сфері послуг з урахуванням стратегії управління підприємствами розглядали у своїх роботах К. С. Безгін, О. А. Біловодська, О. В. Виноградова та інші.

Особливості аналізу рівня стратегії управління підприємствами розглядалися як у вітчизняній, так і зарубіжній науковій літературі. Праці таких учених, як Дж. Станіскіс, Г. Мітчел, В. Абрасіускас, висвітлюють досвід інтеграції принципів стратегії управління підприємствами в управлінські моделі. Водночас питання адаптації цих підходів до умов об'єднаних територіальних громад залишаються відкритими, що обумовлює необхідність подальших досліджень.

Процес впровадження концепції стратегії управління підприємствами на рівні підприємств сфери послуг є багатограним і потребує розроблення нових управлінських інструментів. Відсутність чітких методик і систематизованих підходів створює ризик зосередження лише на окремих аспектах стратегії управління підприємствами, ігноруючи комплексність проблеми. Це визначає актуальність дослідження стратегій управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад, зокрема розроблення механізмів інтеграції принципів стратегії управління підприємствами в управлінські процеси, що стане основою для їхнього успішного функціонування та розвитку.

**Зв'язок із науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя за темами: «Трансформація системи управління бізнес-процесами підприємств у післявоєнний період та переходу до Індустрії 5.0» (номер держреєстрації 0123U102031) (2023-2025 рр.), де автором розроблено теоретико-методологічні положення та прикладні рекомендації щодо стратегічного управління підприємствами сфери послуг в умовах цифровізації економіки та розвитку територіальних громад; «Теорія та методологія бухгалтерського обліку суб'єктів ринку в умовах цифрової економіки» (номер держреєстрації 0121U108510) (2021-2024 рр.), де автором розроблено наукові підходи до удосконалення стратегії управління підприємствами сервісної сфери на базі

інноваційних інструментів обліку та аналізу в межах об'єднаних територіальних громад (додаток А).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень, науково-методологічних підходів і практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі *завдання*:

- визначити місце та роль підприємств сфери послуг у ринковій економічній системі;
- дослідити типологію та функціональну характеристику сервісних підприємств в умовах об'єднаних територіальних громад;
- описати передумови відродження та активізації діяльності підприємств сфери послуг на інноваційних засадах;
- сформувати концептуальну модель методологічного забезпечення процесів управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад;
- систематизувати ті обставини й рушії, що посилюють у торгівлі та сервісному обслуговуванні концентрацію і спеціалізацію;
- дослідити особливості та соціально-економічні наслідки концентрації і спеціалізації торговельних підприємств та підприємств сервісного обслуговування в Україні та за кордоном;
- здійснити аналіз процесів концентрації товарообороту підприємств роздрібною торгівлі та сервісного обслуговування;
- визначити тенденції розвитку і розміщення мережі сервісних підприємств у контексті процесів концентрації і спеціалізації;
- розвинути теоретико-методологічний підхід щодо нормування потреби в торговій площі з метою активізації розвитку підприємств сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад та євро інтеграційного

розвитку;

- ідентифікувати перспективні типи підприємств роздрібної торгівлі та побутового обслуговування і спрогнозувати їх розвиток в умовах об'єднаних територіальних громад;
- деталізувати сучасні механізми диверсифікації діяльності сервісних підприємств в умовах об'єднаних територіальних громад;
- сформулювати інноваційну стратегію управління сервісною інфраструктурою об'єднаних територіальних громад в умовах євроінтеграційних процесів.

*Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад.*

*Предметом дослідження є теоретико-методичні, наукові, методологічні і практичні положення управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад.*

**Методи дослідження.** Викладені в дисертації наукові результати, висновки та рекомендації є достовірними й мають достатнє теоретичне підґрунтя, адже спираються на доробок вітчизняних і зарубіжних фахівців.

Поставлені в роботі завдання розв'язано за допомогою комплексу загальнонаукових і спеціальних методів. Так, методи діалектичного пізнання, дедукції та індукції прислужилися для постановки проблем, а також вивчення й деталізації об'єкта дослідження (підрозділи 1.1, 1.2, 1.3); історичний і контент-аналіз – для простеження генезису теорії та трансформації наукових підходів в управлінні розвитком підприємства (підрозділ 1.1); морфологічний аналіз, узагальнення та наукова абстракція – для уточнення сутності дефініції «стратегія управління підприємствами» (підрозділ 1.2). Побудову структури методології стратегії управління підприємствами сфери послуг і формулювання концепції її оцінювання в системі «підприємство – регіон – держава» забезпечили системний аналіз та формалізація складних структур (підрозділи 2.1, 2.2), тоді як вагомість бізнес-індикаторів для оцінювання рівня досягнення стратегії з'ясовано методом експертних оцінок (підрозділ 2.3).

Тенденції розвитку і структурні зміни у сфері послуг України, а також економічне оцінювання рівня досягнення стратегії досліджуваними підприємствами виявлено засобами економіко-статистичного й порівняльного аналізу (підрозділи 3.1, 3.3); чинники впливу на досягнення стратегії управління підприємствами сфери послуг встановлено анкетуванням (підрозділ 3.2). До економіко-математичного моделювання вдалися, аби вибудувати матрицю попарних зіставлень, у якій відбито той зв'язок, що пролягає між бізнес-процесами і складниками стратегії, та економетричну модель залежності росту заробітної плати від обсягу виробництва й продуктивності (підрозділи 4.1, 5.2); теорію систем і системний підхід – для моделі вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг за переходу до відповідної стратегії (підрозділ 4.2). Доповнення системи чинників впливу на мотивування забезпечення стратегії здійснено методами групування та систематизування (підрозділ 5.1), а розроблення блочно-алгоритмічного ланцюга сталого (гермінативного) розвитку – від глобального сприйняття суспільної проблеми до конкретних суб'єктів господарювання на галузевому і регіональному рівнях – спиралося на системний, синергетичний та ієрархічний підходи (підрозділ 5.3). Візуалізацію одержаних результатів забезпечили графічне і табличне представлення (підрозділи 2.1, 2.3, 4.1, 4.2, 5.3), а теоретичні узагальнення й висновки сформульовано абстрактно-логічним методом (розділи 1-5).

*Інформаційну базу дослідження склали первинна документація та звітність сервісних підприємств України; статистика Державної служби статистики України; річна бухгалтерська й оперативна звітність сервісних підприємств Тернопільської області; нормативно-правові акти з питань розвитку сфери послуг, а також фахові видання й матеріали науково-практичних конференцій.*

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у вирішенні важливої наукової проблеми – розроблення теоретичних, методологічних та прикладних основ управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних

територіальних громад, що забезпечило одержання таких основних наукових результатів:

*вперше:*

- розроблено науково-методологічні підходи до формування інноваційної стратегії управління сервісною інфраструктурою об'єднаних територіальних громад в умовах євроінтеграційних процесів, які дозволяють здійснювати виявлення розбіжностей у нормативній сфері між вітчизняними положеннями, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання та положеннями держав Європейського Союзу, розробляти інноваційні напрями стратегічного розвитку з урахуванням потреб об'єднаних територіальних громад (с. 367–445);

- побудовано концептуальну модель методологічного забезпечення процесів управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад, яка дозволяє на етапі стратегічного планування розраховувати ефективність прийнятих рішень та результативність наданих послуг (с. 111–129);

*удосконалено:*

- теоретико-методичний підхід до нормування потреби в торговій площі, який, на відміну від інших, враховує критерій «якість обслуговування» при організації підсистем масового та індивідуального обслуговування з метою активізації розвитку підприємств сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад (с. 258–271);

- механізм диверсифікації діяльності сервісних підприємств, що, на відміну від наявних, виокремлює стратегічну позицію, альтернативи та особливості процесів реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах об'єднаних територіальних громад (с. 315–334);

- модель вибору напрямку диверсифікації діяльності підприємства, яка відрізняється тим, що передбачає: діагностику проблем розвитку торгово-побутового підприємства та усвідомлення необхідності диверсифікації як засобу активізації діяльності; виявлення можливих варіантів диверсифікації;

визначення витрат кожного з варіантів диверсифікації і зіставлення їх з наявними ресурсами; розрахунок точки, коефіцієнтів беззбитковості й прибутковості кожного з варіантів диверсифікації; вибір напряму диверсифікації підприємства (с. 107–120);

– систематизацію видів концентрації роздрібно́ї торгівлі за різними ознаками, яка, на відміну від існуючих, має як теоретичне, так і практичне значення з точки зору координації розвитку цих процесів на споживчому ринку з боку органів державного управління і дозволяє запропонувати об'єднаним територіальним громадам різноманітні шляхи сервісного розміщення (с. 130–151);

– науково-методичні підходи щодо становлення системи сервісного обслуговування, яке зумовлюється специфікою сучасного стану товаровиробництва як комплементарних сфер підприємницької діяльності. Відмінною рисою підходів є обґрунтування доцільності формування різних сценаріїв функціонування сервісних підприємств, прогнозування їх розвитку за трьома можливими варіантами: оптимістичним (ймовірний за найбільш сприятливих умов); песимістичним (відповідає найгіршим умовам розвитку); реалістичним (нормативним) (с. 347–363);

– систематизацію основних мотивів здійснення диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг, які, на відміну від існуючих, дають змогу уніфікувати критерії їх групування на техніко-технологічні, економічні, фінансові, соціальні і стратегічно євро орієнтовані (с. 294–308);

*набули подальшого розвитку:*

– понятійно-категоріальний апарат процесів формування стратегії управління підприємствами сфери послуг, який відмінний тим, що передбачає уточнення сутнісних характеристик, ознак і понять діяльності підприємств в умовах об'єднаних територіальних громад (с. 68–82);

– науково-концептуальні положення системної диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг з метою забезпечення балансу їх економічних інтересів за умови збереження та розвитку ресурсного

потенціалу, що на відміну від існуючих підходів дозволяє прийняти ефективні управлінські рішення для розробки стратегії підприємств (с. 348–364);

– науково-методичний підхід до виявлення потенційних можливостей для реалізації процесів диверсифікації підприємств сфери послуг, який, перш за все, передбачає виокремлення труднощів цього процесу, зокрема: значних витрат на освоєння нових напрямів бізнесу, необхідностей комплексної професійної підготовки менеджерів, маркетологів та інших спеціалістів, небезпеку вибору менш перспективного напрямку розширення бізнесу та (або) недостатність ресурсів для реалізації визначеної стратегії, необхідностей творчого підходу до управління багатофункціональним підприємством, складностей ідеального визначення межі розширення діяльності підприємств та необхідних критеріїв розвитку (згортання) напрямів діяльності, а також ймовірностей розпорошення ресурсів підприємства (с. 427–438);

– ідентифікація тих причин, що активізують на споживчому ринку процеси спеціалізації та концентрації в роздрібній торгівлі, які враховують: пожвавлення підприємницької діяльності на споживчому ринку; певні темпи, з якими нарощується, якщо брати діючі ціни, загальний обсяг роздрібного товарообороту, а також поліпшення структури цього обороту; сприятливу, з огляду на розвиток об'єднаних територіальних громад, державницьку політику (с. 152–169);

– типологія процесів диверсифікації як способу розвитку торгово-побутових підприємств, яка виокремлює додаткові ознаки ідентифікування сфер діяльності підприємств, що дозволяють змінити їх якісний стан і покращити побутове обслуговування населення об'єднаних територіальних громад (с. 286–292).

**Практичне значення одержаних результатів дослідження** полягає у широких можливостях використання розроблених теоретико-метододологічних, науково-практичних положень та рекомендацій щодо формування стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад.



Теоретико-методологічні положення, практичні рекомендації та висновки щодо формування стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад, були використані Департаментом економічного розвитку Тернопільської обласної військової адміністрації у процесі розробки та актуалізації регіональних програм економічного розвитку (довідка від 05.01.2025р. № 02/1-15/24), Управлінням стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради при розробленні стратегічних напрямів підтримки малого та середнього бізнесу в Тернопільській міській територіальній громаді (довідка від 05.01.2026р. № 4/2), Великогаївською сільською радою при забезпеченні стратегії управління підприємствами сфери послуг громади науково-методичними інструментами, які забезпечують безперебійне функціонування з мінімальними фінансовими навантаженнями (довідка від 05.12.2022р. № 1426), Академією соціального управління прийнято до уваги і використано при формуванні плану заходів з реалізації «Стратегії розвитку Тернопільської області на період до 2030 року» в контексті вирішення завдань Стратегії щодо створення умов для сталого розвитку економіки регіону та зменшення негативного впливу на довкілля промислових об'єктів в умовах організації оборонної роботи та для повоєнного відродження торгівельно-побутових підприємств в умовах територіальних об'єднань країни (довідка від 07.10.2022р. № 4/10.22).

Окремі результати дослідження, сучасні методи та науково-практичні, підходи до реалізації концепції стратегії управління підприємствами знайшли практичне застосування у діяльності підприємств сфери послуг, зокрема: ТОВ «ПроТек Логістик» використано рекомендації щодо системи управління бізнес-процесами з метою виявлення та оцінки змін у забезпеченні стратегії управління підприємствами; (довідка від 12.01.2024р. №15/1); у діяльності ТзОВ «Львівська пивна компанія» застосовуються системно-інтегрований методичний підхід до розробки стратегічного плану підприємства і оцінювання рівня досягнення цілей стратегії управління, створення моделі

ефективного управління, оптимізації операційних процесів, розробки маркетингової стратегії та сприяння соціально-економічному розвитку регіону (довідка від 01.03.2024 №-445-175).

Основні теоретичні положення, що становлять наукову новизну дисертаційної роботи, використовуються у навчальному процесі факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя при підготовці навчально-методичного забезпечення та при викладанні дисциплін «Комплексний аналіз діяльності підприємства», «Управління взаємовідносинами з клієнтами», «Бізнес аналіз» (довідка від 19.03.2025р. №2/28-601).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до вирішення актуальної наукової проблеми формування теоретико-методичних положень, науково-методологічних підходів і практичних рекомендацій щодо розробки стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад. Всі основні наукові положення, висновки та пропозиції, що винесені на захист, одержано автором самостійно. Із наукових праць, підготовлених у співавторстві, використано тільки матеріали, які належать автору особисто. У даній роботі матеріали та висновки кандидатської дисертації автора не використовуються.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і результати дисертаційного дослідження доповідалися та отримали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, а саме: Міжнародна науково-практична конференція «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки», 21-22 травня 2014 року, Тернопіль; Міжнародна економічна науково-практична інтернет-конференція «Світ економічної науки», Київ, 2018; Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г.: «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування», Тернопіль, 2019; Міжнародна науково-практична конференція «Фінансовий

сектор Європейського Союзу та сталий розвиток: європейський досвід, стратегічні орієнтири для України», Київ, 6 червня 2019 року; Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку», Полтава, 2019; Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритети сучасної науки», Міжнародний центр науки і досліджень, 2019; XXIV Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір», Одеса, 19–21 червня 2019 року; Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні технології комерційної діяльності і логістики», Київ, КНЕУ, 2020; Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки», Луцьк, 18 лютого 2021 року; Міжнародна науково-практична конференція «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи», Львів, 28–29 квітня 2021 року; Всеукраїнський вебінар «Аналітико-прогнозне і обліково-правове забезпечення управління підприємствами аграрного бізнесу», Київ, НУБіП України, 26 березня 2021 року; Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації», Київ, 8-9 квітня 2021 року; Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Innovative development of hotel and restaurant industry and food production», Прага, Oktan Print, 2021; IX Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції», Одеса, ОНЕУ, 2021; Міжнародна науково-методична конференція «Університетська освіта і наука: традиції та інновації», Харків, UESTI, 2021; Міжнародна науково-практична конференція «Відновлювана енергетика та енергоефективність у XXI столітті», Київ, Інтерсервіс, 20-21 травня 2021 року; Міжнародна науково-технічна конференція «ABIA-2021», Київ, НАУ, 2021; III Всеукраїнська науково-практична конференція молодих науковців «Інформаційні технології – 2021», Київ, Київський університет імені Б. Грінченка, 2021; Міжнародна науково-

практична інтернет-конференція «Управління розвитком туризму та готельно-ресторанного бізнесу в циркулярній економіці», 18 травня 2021 року; Міжнародна науково-практична конференція «Системний аналіз міжнародних економічних відносин», Київ, КНУ ім. Т. Шевченка, 2021; Всеукраїнська науково-практична конференція «Соціально-політичні процеси в Україні та світі у контексті глобалізаційних перетворень», Ірпінь, 23 квітня 2021 року; Міжнародна науково-практична конференція «Якість, стандартизація та метрологічне забезпечення», Харків, 25-26 січня 2022 року; Міжнародна науково-теоретична конференція «Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес», Харків, НТУ «ХПІ», 29 вересня 2022 року; Міжнародна науково-практична конференція «Культурна спадщина: інноваційні підходи та сталий розвиток», Львів, 9-10 вересня 2022 року; Перша Всеукраїнська науково-практична конференція «Освіта і наука в умовах інноваційного розвитку суспільства», Дніпро, КЗВО «ДАНО» ДОР», 14 вересня 2022 року; Міжнародна науково-технічна конференція «Математичні методи та моделі технічних і економічних систем», Львів, 2022; Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток соціально-економічних систем у геоекономічному просторі», 2022; Міжнародна науково-практична конференція учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства», 2022; Міжнародна наукова конференція «Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки», 2022; Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених з міжнародною участю «Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика», Львів, 30 травня 2024 року.

**Публікації.** Результати дисертації висвітлено у 65 наукових працях загальним обсягом 83,6 друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 49,52 друк. арк. Серед них: 6 монографій та розділів у монографіях (у тому числі 1 одноосібна) обсягом 51,81 друк. арк. (особистий внесок – 36,86 друк. арк.); 30 статей у наукових фахових виданнях обсягом 25,77 друк. арк. (особисто автору – 8,73 друк. арк.), з-поміж яких 9 – у виданнях, що індексуються

міжнародними наукометричними базами Scopus та Web of Science, обсягом 13,54 друк. арк. (особистий внесок – 2,16 друк. арк.); окрім того, 29 публікацій в інших виданнях, які додатково відображають результати дисертації.

**Структура та обсяг дисертації.** Робота побудована зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Її загальний обсяг становить 590 сторінок машинописного тексту. Дисертація вміщує анотацію на 29 сторінках, 39 рисунків (з них 8 подано на 8 повних сторінках), 89 таблиць (21 із них розміщена на 21 повній сторінці), 13 додатків на 44 сторінках, а також список використаних джерел із 414 найменувань на 53 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

#### 1.1. Місце та роль підприємств сфери послуг у ринковій економічній системі

Ступінь, у якому цей процес зачіпав виробничу та обслуговуючу сфери сільських поселень, був неоднаковим на різних щаблях їхньої еволюції: він визначався тим, наскільки розвинулися продуктивні сили й виробничі відносини, а отже – рівнем суспільного поділу праці. Доки за докапіталістичних формацій панувало натуральне господарство, такий поділ ще не оформлювався у сталі ринкові зв'язки та виробничу спеціалізацію, а зводився здебільшого до простої кооперації праці. Селянські господарства залишалися самодостатніми й значною мірою обходилися самообслуговуванням. Утім, окремі послуги селянам подавали ще з давніх часів (табл. 1.1).

Фінансово-кредитні послуги варто визнати найдавнішими серед послуг: згадки про них сягають ще доби Київської Русі. Аж до 1860 р. упродовж тривалого часу їх надавали переважно приватні особи; саме тоді засновано Державний банк, зорієнтований насамперед на іпотечне кредитування поміщиків. Ґрунт для наступного етапу розбудови сервісу підготували те, що землеробство набуло товарного характеру, і поглиблення спеціалізації сільськогосподарської, яких галузь досягла після того, як провели реформи 1861 та 1906 рр. Впродовж 60-70-х рр., що припали на XIX ст., провідними постачальниками послуг стали земства, чия діяльність охоплювала практично всі види обслуговування, потрібні тогочасному селу. Земства постачали ресурси, зводили елеватори, збували сільськогосподарську продукцію, вели просвітництво, започатковували різні види страхування, а також відкривали

установи дрібного кредиту та пункти осіменіння штучного. Окремої уваги заслуговує їхня роль у фінансовій та інформаційно-консультаційній підтримці кредитних кооперативів, що лише зароджувалися. А торгово-побутове обслуговування на той час усе ще лишалося поза розвитком.

Таблиця 1.1

### Основні етапи формування системи сервісних послуг

| Етапи                                               | Тривалість                 | Характеристика етапу                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Етап зародження сервісних послуг                 | До 1861 р.                 | Попри натуральний характер сільського господарства частину послуг – фінансово-кредитних, переробних, інформаційно-наукових – надавали приватні власники засобів виробництва, а почасти й держава                                                                             |
| 2. Етап становлення системи сервісу                 | 1861-1914 рр.              | Реформи 1861 і 1906 рр. сприяли зростанню товарності в сільському господарстві, а водночас із цим піднявся й попит на послуги сервісного характеру. Провідну роль у становленні обслуговуючих структур відігравали земства, тоді як пізніше її перебрали на себе кооперативи |
| 3. Етап згортання діяльності сервісних структур     | 1914-1921 рр.              | В умовах економічної кризи чи не єдиними дієвими сервісними структурами лишалися кооперативи. Далі система кооперації поступово одержавлюється, а її функції обмежуються розподілом дефіцитних засобів виробництва, що були в руках уряду                                    |
| 4. Етап поживавлення надання сервісних послуг       | 1921-1927 рр.              | Оздоровлення економіки села, спричинене запровадженням НЕПу, супроводжувалося поверненням до роботи кооперативів аграрного обслуговування та появою акціонерних постачальницьких і кредитних товариств                                                                       |
| 5. Етап функціонування одержавленої системи сервісу | 1927-1980-ті рр.           | Одержавлення матеріально-технічного постачання та виробничого обслуговування стало наслідком державної монополії на заготівлю сільськогосподарської продукції, тоді як діяльність кооперації вирізнялася надмірною зарегульованістю                                          |
| 6. Етап становлення системи сервісу                 | 1985-1991-і рр.            | Формування принципово нової, багатоукладної системи сервісу, покликаної забезпечити якісне й безперебійне матеріально-технічне постачання, маркетинг продукції та інформаційно-консультаційний супровід господарювання сільгоспвиробників                                    |
| 7. Новітній етап в умовах незалежності              | 1991рр.-по теперішні й час | Розвиток приватної спільно з державною формами власності системи сервісу, супроводу господарської діяльності аграрних підприємств.                                                                                                                                           |

*Примітка: систематизовано автором*

Постачальницькі, обслуговуючі й маркетингові функції кооперативи брали на себе поступово, оскільки саме кооперативна форма організації сервісу забезпечувала найсприятливіші умови для сільськогосподарських споживачів. Так, кредитні товариства кооперативного типу кредитували своїх членів під 10-11% річних, тоді як лихварі правили 50-60% річних [189]. Із 1895 р. коло діяльності кредитних товариств поширилося й на операції постачальницько-збутового характеру, а також на переробку тієї сировини, яку давало сільське господарство; ще більшого пожвавлення їхня робота набула після появи спілок кредитних товариств [189], які перебрали на себе роль регіональних організаційних, фінансових та ревізійних центрів.

Навіть за економічної кризи років Першої світової та громадянської воєн кооперативні товариства разом зі своїми спілками не припиняли діяльності: станом на 1916 р. існувало 1829 сільськогосподарських товариств, з-поміж них 533 загальних та 1296 фахових – до останніх належали, зокрема, товариства спільного придбання й використання машин [198]. Хоча характер їхньої роботи змінився суттєво, сфери торгово-побутових послуг ці зміни майже не торкнулися. Загальний спад сільськогосподарського виробництва знизив попит на кредитні послуги, а галопуюча інфляція довершила справу – усе це штовхало кредитні й сільськогосподарські товариства та їхні спілки до переорієнтації на постачальницько-збутову діяльність або ж до перетворення на сільські кооперативи універсального типу, які вкладали зосереджені кошти у створення підприємств і володіння ними.

У добу громадянської війни (1918-1920 рр.), під тиском загальної кризи, радянська влада ставилася до кооперативів порівняно лояльно – як до чи не єдиних наявних сервісних структур. Український народний кооперативний банк і Українську кооперативну страхову спілку було засновано у 1918 р., проте вже від 1920 р. стартувало одержавлення кооперативів, аби залучити їх до політики воєнного комунізму. Дещо загальмувало цей процес запровадження нової економічної політики (1921-1927 рр.), яке пожвавило село, а відтак і діяльність сервісних структур [161].



Більшість надавачів послуг було залучено до кооперації, яка станом на 1928 р. охоплювала 82,5% селянських господарств України. Через поглиблення спеціалізації в сільському господарстві кооперативні товариства зазнавали диференціації: загалом їх налічувалося 20 видів, а станом на 1927 р. це, зокрема, близько 2000 переробних, кредитних – 1900, птахівничих – 102, а насінницьких спеціальних товариств – 100 тощо [5; 28; 43]. Утім, роботу кооперативних обслуговуючих структур відчутно гальмувала фінансова їхня залежність від держави, що під кінець 20-х рр. вилилося в цілковите одержавлення постачальницько-збутової селянської кооперації.

Сформована в перебігу колективізації нова організаційна структура сільського господарства витіснила багатоукладність в обслуговуванні села, поставивши на її місце державну монополію, і знову ж таки залишила сільського жителя поза увагою. Кредитні операції сільськогосподарської кооперації від 1930 р. були передані у відання філій державного банку [5; 8]. У межах державної системи матеріально-технічного обслуговування протягом 1928-1958 рр. функціонували машинно-тракторні станції (МТС): вони виконували ремонтні роботи й технічне обслуговування, постачали запчастини, пально-мастильні матеріали та насіння, забезпечували механізаторськими кадрами, – щоправда, охоплювали тільки так званий виробничий сектор, тоді як торгово-побутове обслуговування та заготівлі провадили споживчі товариства. На етапі організації колективних господарств, позбавлених власної матеріально-технічної бази, створення МТС було економічно доцільним. Позаяк держава скеровувала кошти на пришвидшений розвиток промислових галузей, орієнтованих на село, постачання ресурсів селу помітно зросло. Проте централізована радянська система сервісу загалом не була високоефективною, адже спиралася на державну власність і не узгоджувала інтересів виробників, постачальників та споживачів.

Хоч зазначені хиби й давалися взнаки, у радянську добу споживча кооперація все-таки провадила оновлення основних виробничих фондів та бралася впроваджувати надбання науково-технічного прогресу.

Оборонно-воєнні умови, що склалися в Україні від початку 2022 року, тісно пов'язують забезпечення конкурентоспроможності сервісних підприємств – як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках – із потребою розбудувати ефективну систему матеріально-технічного, енергетичного та інформаційно-наукового обслуговування. Розвиток і сервісного обслуговування загалом, і торгівлі безпосередньо потребує високого ступеня сформованості обслуговуючих галузей, бо саме на них покладено створення всіх необхідних техніко-економічних та організаційних умов для ефективного функціонування основних сервісних підприємств в об'єднаних територіальних громадах. З огляду на це можна стверджувати: за ринкових умов їхня діяльність неможлива без науково обґрунтованої, послідовної та виваженої політики у сфері розвитку сервісної інфраструктури, сервісного обслуговування й матеріально-технічного забезпечення виробництва, яка відповідала б вимогам максимальної ефективності і торгівельних підприємств, і підприємств сфери послуг.

Функціонування сфери сервісних послуг на ринкових засадах у воєнно-оборонний період, відкриваючи простір для обміну різними видами діяльності, поглиблює поділ праці та спеціалізацію в торгово-побутовому обслуговуванні – зокрема, веде до деінтеграції надання сервісних та інших послуг.

Варто зауважити, що нині побутове обслуговування провадиться за усталеною схемою. На рис. 1.1 подано організаційну структуру управління асоціативним побутовим обслуговуванням України перехідного періоду (Укрсоюзсервіс). Свого часу система сервісного обслуговування пережила реформи, які в умовах добровільного об'єднання територіальних громад нерідко набували руйнівного характеру; відродитися ж у тому вигляді, у якому їх замислювали за тоталітарного режиму, вони поки що перспектив не мають.

Вступ України у Європейську співдружність, прийняття нашої держави кандидатом у ЄС, обумовлюють необхідність удосконалення управління з розрахунком підвищення конкурентоспроможності продукції, робіт та послуг за їх вимогами і стандартами.

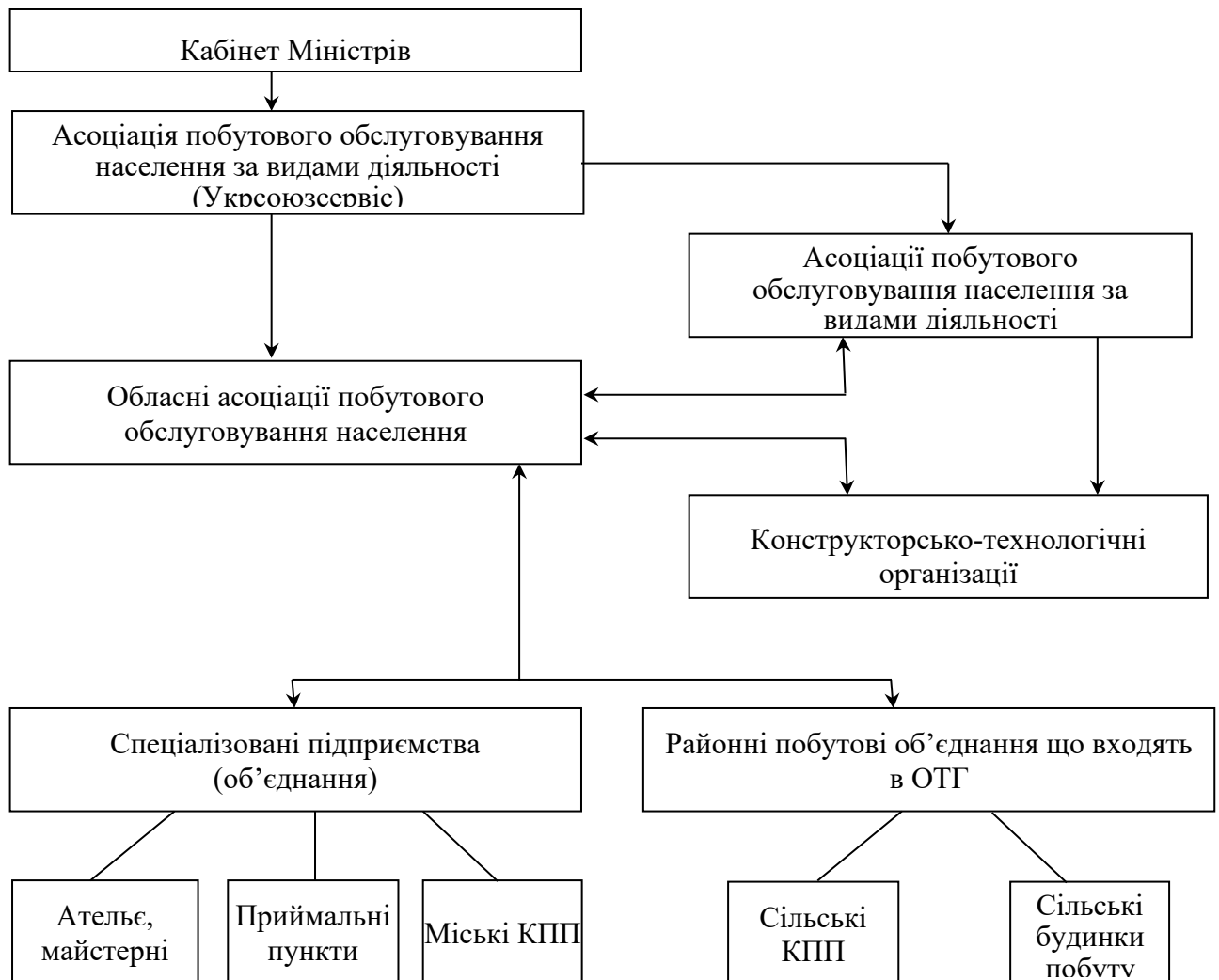


Рис. 1.1. Організаційна структура управління асоціативним побутовим обслуговуванням України (Укрсоюзсервіс)

*Примітка: узагальнено автором*

Як відомо, те, що різні види праці, зокрема у сфері сервісного обслуговування, відокремлюються й водночас співіснують, є зараз і результатом, і провідним рушієм того, як розвиваються продуктивні сили та вдосконалюється їхня суспільна організація. Як наголошують основоположники теорії поділу праці й сучасні науковці, поділ праці разом зі

спеціалізацією схиляють до того, щоб на конкретному занятті зосереджуватися, а отже – нарощувати виробничі обсяги, поліпшувати якість виготовленого товару й піднімати результативність праці. Що ж до подальшого поглиблення суспільного поділу праці як одного з найсуттєвіших новітніх процесів, скажімо в аграрній сфері (сільська місцевість, ОТГ), то воно об'єктивно зумовлюється чинниками як внутрішніми, так і зовнішніми.

Загалом економічну сутність торговельно-побутового сервісу, а також те, як особливості сфери послуг позначаються на маркетинговій діяльності, вивчали в теоретико-методологічному ключі західні науковці, зокрема Г. Армстронг, Ф. Котлер, М. Портер. Розбудові сучасної теорії й практики, коли йдеться про диверсифікацію в роботі сервісних підприємств, вагомо посприяли такі вчені, як Б. Андрушків, Д. Васильківський, А. Вітренко, В. Герасимчук, О. Гончар, І. Горбась, С. Домбровська, В. Йохна, І. Кінаш, І. Косіченко, Л. Любохинець, В. Нижник, О. Овдіюк, А. Прилуцький, В. Стадник, А. Череп, Т. Швець та ін. Питанням того, як організовано й економічно влаштовано функціонування сервісних підприємств, вітчизняна економічна наука присвятила праці Н. Білецька, Н. Кирич, М. Кузьменко, Р. Лопатюк, О. Погайдак, К. Пугачевська, І. Тесленок, Л. Транченко, О. Шкільний, Л. Швець, Р. Шерстюк та ін.

Серед дослідженої наукової літератури виділяються, перш за все, роботи Н. Мішина, Л. Новаковського, Г. Ортіна, О. Сокіл, Ю. Прус, І. Застрожнікова, Л. Єфіменко, М. Бриль, О. Врублевського, О. Данчева, Н. Хрущ, які присвячені в основному побудові та реформуванню територіальних громад. Питання вивчення стратегічного розвитку суб'єктів господарювання, зокрема у територіальних громадах, розглядаються в працях зарубіжних і вітчизняних дослідників: Б. Андрушківа, І. Архипенко, К. Ковтуненко, Н. Корнілової, О. Кравченко, В. Майбороди, Л. Малюти, В. Нижника, О. Панухник, О. Пар'євої, Ю. Шарова, С. Серогіна, Л. Чорної та інших.

Аналізування внутрішніх господарських проблем і особливостей планування фінансових ресурсів об'єднаних територіальних громад (ОТГ)

представлено в працях В. Готра, П. Жук, Н. Пилипів, Г. Поберехник, М. Пітюлич, З. Сірик С. Сологуб, О. Чубарь, Д. Шемлеєва тощо.

Тим часом, в українській науковій літературі відсутні комплексні дослідження, присвячені ефективності адміністративно-територіальної реформи у воєнно-оборонній ситуації, вивченню стану сервісної інфраструктури ОТГ в повоєнний період, вироблення стратегії територіальної громади на перспективу з врахуванням торгово-побутового обслуговування. У цій ситуації потребує уточнення також поняття «територіальна громада», оскільки думки науковців розходяться у контексті формування територіальної оборони. Потребують ґрунтовного удосконалення концептуальна модель формування стратегії розвитку територіальних громад та типологію діяльності територіальних громад.

Для сфери торгово-побутового сервісу все ще бракує ґрунтовного опрацювання питань про місце й роль підприємств сфери послуг у ринковій економіці, про сутність диверсифікації як стратегічного орієнтира обслуговуючих підприємств, а також про механізм її формування та впровадження.

Аналізуючи проблематику використання у воєнно-оборонних діях громадської ініціативи, особливо в екстремальних умовах функціонування ОТГ, в реалізації господарських та загально державних реформ, усуненням проблем багатопланової кризи та її впливу на розвиток України опосередковано присвячені праці вітчизняних науковців, серед яких Берданова О., Вакуленко В., Гринчук Н., Колтун В. Мішина Н., Стадник В., Новаковський А., Новаковська І. Дослідженнями безпекових проблем, інновацій та їх впровадженням на підприємствах займалися такі вчені як Бірбіренко С., Брич В., Гринько Т., Діденко Є., Максимчук О., Малюта Л., Сороківська О., Терешко Ю. Слід сказати, що дослідження знову ж таки виконувалися не лише без врахування ситуації ОТГ, думки громадськості, а і без врахування вимог вступу держави до ЄС та НАТО.

Дослідженню проблем формування стратегії розвитку підприємств присвячено праці вітчизняних вчених: Н. Білоус, В. Власенко, Ю. Захарченко,

В. Кобелєв, С. Клименко, І. Клюс, Я. Левчук, Л. Мельник, М. Меркулов, С. Невмержицька, С. Пілецька, В. Родченко, Я. Нечипоренко та ряд інших.

Нині проблематиці державотворення та зв'язку науки з виробництвом присвячено чимало наукових праць. Частина вітчизняних і закордонних управлінців зосереджується на адаптаційно-трансформаційних процесах, зумовлених вимогами асоційованого членства в ЄС та НАТО, проте не пов'язує їх із постсиндромними наслідками воєнно-оборонного періоду нашої держави.

Аналіз чинників виникнення корупції та інших зловживань в управлінському апараті – погіршення обслуговування й організації управління, спад мотивації державотворчої та наукової праці, послаблення виконавчої дисципліни й контролю як засобу протидії їм – засвідчує, що ця сфера випала з поля зору не лише науковців, а й самих посадовців і служб, відповідальних за цю ділянку від держави. Соціологічні дослідження показують: найдужче цей негатив уражає не тільки гуманітарну сферу в цілому та освіту, культуру, науку й охорону здоров'я зокрема, а й безпосередньо адміністративно-управлінський апарат. Через посттоталітарні традиції ймовірність таких зловживань лишається високою.

Отже, невиявлені недоліки, породжені переліченими чинниками, б'ють по ефективності національної економіки, по фінансовій стійкості підприємств і закладів (зокрема суб'єктів господарювання ОТГ), по психологічній рівновазі громадян України та діяльності господарських суб'єктів, знижуючи зрештою їхню конкурентоспроможність.

Особливості обслуговування сільського населення виступають головним внутрішнім чинником, що спричиняє відокремлення сфери сервісних послуг. Специфіка ця виявляється передусім у нерозривній єдності двох сфер, а саме: тієї, що передбачає безпосередню роботу з біологічними організмами, і суміжних видів діяльності, які формують належні для використання природних ресурсів умови. До другої групи належать різновиди обслуговування технічного, технологічного, енергетичного, агрохімічного,

будівельного, зооветеринарного, кредитно-фінансового, маркетингового й науково-інформаційного характеру, роль якого зростає в умовах села та тоді, коли сільське господарство ведуть на підприємницьких засадах.

Скажімо, сільським мешканцям та учасникам аграрного виробництва вкрай важко водночас володіти багатьма не пов'язаними між собою видами діяльності на фаховому рівні. Саме тому надання й розвиток послуг демонструють невисоку динаміку та скромні показники (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Середньозважені показники реалізації послуг населенню України

(тис.грн., з одним десятковим знаком)

| Показники                                                                             | За звітний<br>2021 рік | За 2022<br>рік |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------|
| Обсяг реалізованих послуг (у т.ч. ПДВ)                                                | 9728,4                 | 8313,3         |
| - реалізовано послуг населенню                                                        | 9357,1                 | 7973,5         |
| - підприємствам (установам)                                                           | 371,3                  | 38217,8        |
| - іншим споживачам                                                                    |                        |                |
| Реалізовано послуг нерезидентам                                                       |                        |                |
| Податок на додану вартість                                                            | 417,9                  | 423,2          |
| Матеріальні витрати                                                                   |                        |                |
| Інші операційні витрати                                                               |                        |                |
| Крім того, доходи від здавання під найм (в оренду)<br>виробничих нежитлових приміщень | 1182174,1              | 10563,1        |

*Примітка: показники розраховано як середньозважені за даними Державної служби статистики України, станом на кінець 2021 р. (перед початком широкомасштабної війни, без врахування даних Кримської АР, Донецької та Луганської областей).*

*Джерело: [61].*

Таблиця 1.3

### Кількість працівників та фонд оплати праці за 2024 рік

| Показники                                                                                      | Усього по<br>підприємству,<br>відокремленому<br>підрозділу |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб                                           | 186                                                        |
| Середня кількість позаштатних працівників (працюючі за договорами та зовнішні сумісники), осіб |                                                            |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                                                                   | 1950                                                       |
| у тому числі позаштатних працівників                                                           |                                                            |

Тому сьогоднішнє обслуговування населення означає відокремлення певних виробництв, операцій і функцій, що дає змогу сконцентрувати підприємницьку активність саме на сервісних напрямках. Інші функції – матеріально-технічне забезпечення, виробниче обслуговування, переробку та зберігання продукції – перебирають на себе підприємства торговельно-виробничого сервісу. Додатковим стимулом звертатися до сервісних підприємств є сезонність торговельно-сервісного обслуговування на селі: вона переводить видатки на послуги з розряду фіксованих до змінних.

Серед зовнішніх чинників, які поглиблюють поділ праці у торговельно-побутовій сфері, – прогрес технічний та економічний, що об'єктивно звужує власне обслуговувальні функції. Дедалі глибша спеціалізація постає з необхідності запроваджувати новітні технології, повністю автоматизовані системи проектування й керування виробництвом, принципово нові форми економічної організації обслуговування та якісно готувати робочу силу. Покладаючись на спеціалізованих постачальників послуг, зайнятих на вузькій ділянці загального ланцюга витрат, підприємство-замовник отримує можливість скоротити власні видатки. Річ у тім, що споживач послуг такого обслуговуючого підприємства – зокрема сільський житель чи учасник сільськогосподарського виробництва – не оперує безліччю складних за структурою технологій, лідерство в усіх яких водночас утримувати майже неможливо; натомість він зосереджується на найпотрібнішому, а в іншому довіряється постачальникам, які замість нього вдаліше визначають перспективний для сервісного підприємства напрям технічного поступу.

Оскільки для спеціалізованих сервісних підприємств надання послуг є основним заняттям і відпадає складна координація обслуговуючого підрозділу з профільним виробництвом, вони, як зауважує М. Портер, істотно виграють у конкуренції порівняно з неспеціалізованими (Портер М., 2007). Такі підприємства здатні інтенсивніше залучати працю й капітал завдяки спеціалізованому обладнанню, стандартизації та автоматизації послуг,



помітно вищій кваліфікації персоналу, орієнтації на клієнта й продуктивнішим методам роботи. Отже, спеціалізовані постачальники сервісних послуг випереджають суперників і ширшим переліком послуг, і дешевшим та якіснішим виконанням замовлень (табл. 1.4).

Взаємини сфери торговельно-побутового сервісу з потребами селян та аграрних виробників мають комплементарний характер – тобто діяльність підприємств обох сфер тісно переплетена й взаємозалежна. Сервіс знімає з основних галузей операції з обслуговування населення й виробництва, відкриваючи їм змогу зосередитися на головному; сам він кінцевої продукції не створює, але через обслуговування помітно позначається на підсумках – насамперед на обсягах випуску та його собівартості й вартості. Своєю чергою, система сервісу формується не відокремлено, а під впливом розвитку і власне села, і базового сільськогосподарського виробництва: адже виробничий профіль аграрних підприємств – реальних замовників послуг, міра їхньої самозабезпеченості сервісними операціями та їхня платоспроможність і задають структуру сервісних послуг.

*Таблиця 1.4*

**Середньозважені показники діяльності за видами послуг, реалізацію яких здійснювали підприємства, відокремлені підрозділи у 2021 році**

*(тис. грн. з одним десятковим знаком)*

| Перелік показників                                               | Код виду послуг (за переліком, що рекомендовано Держкомстатом), відповідно до Центральної статистичної класифікації продукції за видами економічної діяльності, СКП | Реалізовано послуг (у ринкових цінах, включаючи ПДВ) |                        | Податок на додану вартість (ПДВ) |                        |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|------------------------|
|                                                                  |                                                                                                                                                                     | усього                                               | у тому числі населенню | усього                           | у тому числі населенню |
| Усього по підприємству                                           | X                                                                                                                                                                   | 9728.4                                               | 9357.1                 | 418.9                            | 382.0                  |
| у тому числі за видами послуг:                                   |                                                                                                                                                                     |                                                      |                        |                                  |                        |
| У сфері освіти                                                   | 80,3                                                                                                                                                                | 3737                                                 | 3737                   | 44,3                             | 44,3                   |
| У сфері організації вантажних перевезень                         | 63,1                                                                                                                                                                | 702,2                                                | 453,3                  | 96,0                             | 59,1                   |
| Послуги з наданням місць для тимчасового проживання (гуртожиток) | 55,2                                                                                                                                                                | 982,8                                                | 982,8                  | 9,0                              | 9,0                    |
| Послуги у сфері охорони здоров'я                                 | 85,1                                                                                                                                                                | 653,0                                                | 653,0                  |                                  |                        |

|                                                                                  |       |        |        |       |       |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|-------|-------|
| Послуги зв'язані з власним нерухомим майном (аукціони)                           | 70,1  | 48,7   | 48,7   | 8,1   | 8,1   |
| Послуги ресторанів                                                               | 55,3  | 16,9   | 16,9   |       |       |
| Послуги по ремонту годинників                                                    | 52,73 | 4,4    | 4,4    |       |       |
| Послуги з прання, чищення (хімчистка)                                            | 93,01 | 1,6    | 1,6    |       |       |
| Послуги у сфері реклами                                                          | 74,4  | 1,0    | 1,0    |       |       |
| Інші індивідуальні послуги (ринкові, будівельні, переробки с/г продукції і т.д.) | 93,05 | 3580,3 | 3458,4 | 261,5 | 261,5 |

*Примітка: показники розраховано як середньозважені за даними Державної служби статистики України, станом на кінець 2021р. (перед початком широкомасштабної війни, без врахування даних Кримської АР, Донецької та Луганської областей). Джерело: [61].*

До того ж торговельно-побутовий сервіс тісно переплітається зі сферою промислового виробництва: адже реалізація матеріально-речових товарів сама по собі породжує потребу в їх подальшому обслуговуванні, а таке обслуговування поступово перетворюється на невід'ємну складову самого товару (гарантійний супровід, ремонт, страхування, транспортування, фінансування тощо); справедливий і зворотний зв'язок – розширення переліку послуг активізує потребу в обладнанні, а отже, й попит на решту виробів промислового походження. Таким чином, у межах торговельно-побутового комплексу, який утворюють регіональні споживчі підприємства, цей вид сервісу поєднує промислове виробництво з населенням і безпосередньо з учасниками сільськогосподарського виробництва (рис. 1.2).

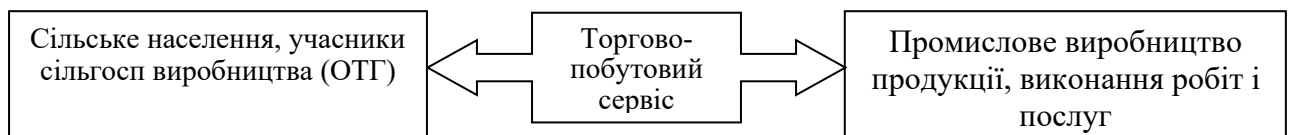


Рис. 1.2. Місце торгово-побутового сервісу в системі виробничих відносин

*Примітка: узагальнено автором*

У бізнесовому вимірі роль торговельно-побутового сервісу виявляється дещо ширшою. Коли бізнес тлумачити як підприємницьку діяльність із

виробництва, зберігання, переробки й дистрибуції продукції, то призначення сервісу не зводиться до обслуговування цих процесів: він не лише сполучає між собою промислове виробництво, сільське населення та аграрних виробників, а й прагне якнайповніше задовольнити їхні потреби у сфері торгівлі й побуту. Те, яке місце посідає сервіс у структурі торгово-побутового бізнесу, ілюструє рис. 1.3.

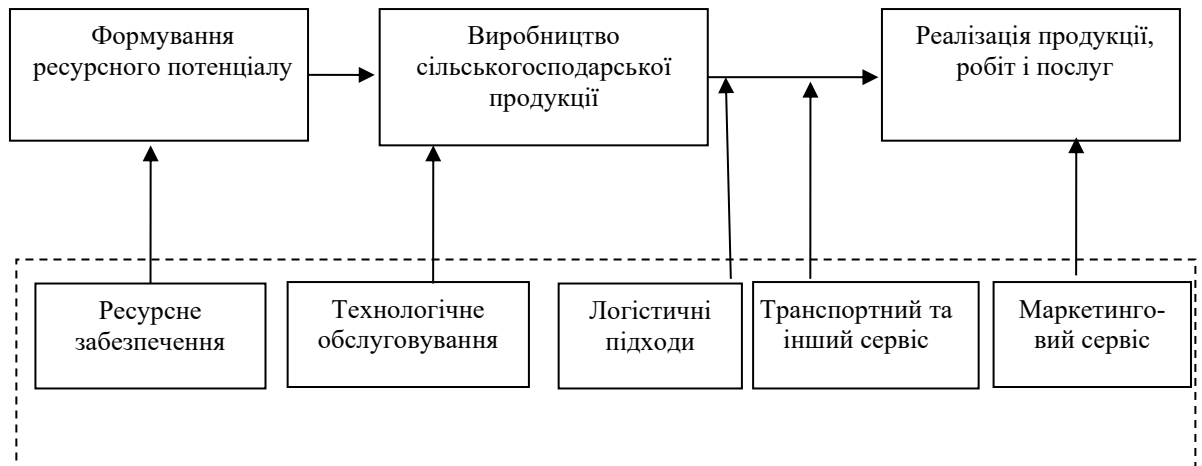


Рис. 1.3. Місце сервісу в структурі торгово-побутового бізнесу

*Примітка: розроблено автором*

Сервісні підприємства покликані насамперед надавати широкий спектр послуг, які супроводжують господарювання: упровадження новітніх технологій, якісне й безперебійне матеріально-технічне постачання, маркетинг продукції, а також інформаційно-консультаційний, логістичний та інший супровід. Єдиного визначення ані послуги як товару, ані торгового сервісу (в умовах споживчої кооперації) економічна література не запропонувала. Здебільшого це пояснюється тим, що саме поняття «сервіс» багатозначне, а послуги як товар особливого роду вирізняються різноманітністю, через що їх складно ідентифікувати.

Управління підприємствами сервісного обслуговування в умовах об'єднаних територіальних громад здійснюється в основному облспоживспількою. Функції обласного споживчого підприємства визначаються масштабами розвитку цієї системи. Наприклад, виділення

районних споживчих товариств було викликано потребами забезпечення сільських жителів у торгово-побутових послугах та швидкими темпами їх зростання. Це збільшило кількість самостійних організацій, що діють в рамках споживчої кооперації. Поява обслуговуючих підприємств у всіх населених пунктах призвела до створення вище згаданих районних споживчих товариств. Схема управління комплексом підприємств сервісного обслуговування на рівні низового адміністративного району відображено на рис. 1.4.

Принцип подвійного підпорядкування визначає роботу всіх територіальних органів управління. По вертикалі кожна ланка підпорядкована вищій, у чому й проявляється галузевий принцип управління. Разом з тим підзвітні вони не лише правлінню споживчої кооперації, а й тим органам, що уособлюють державне управління та місцеве самоврядування на відповідному рівні.

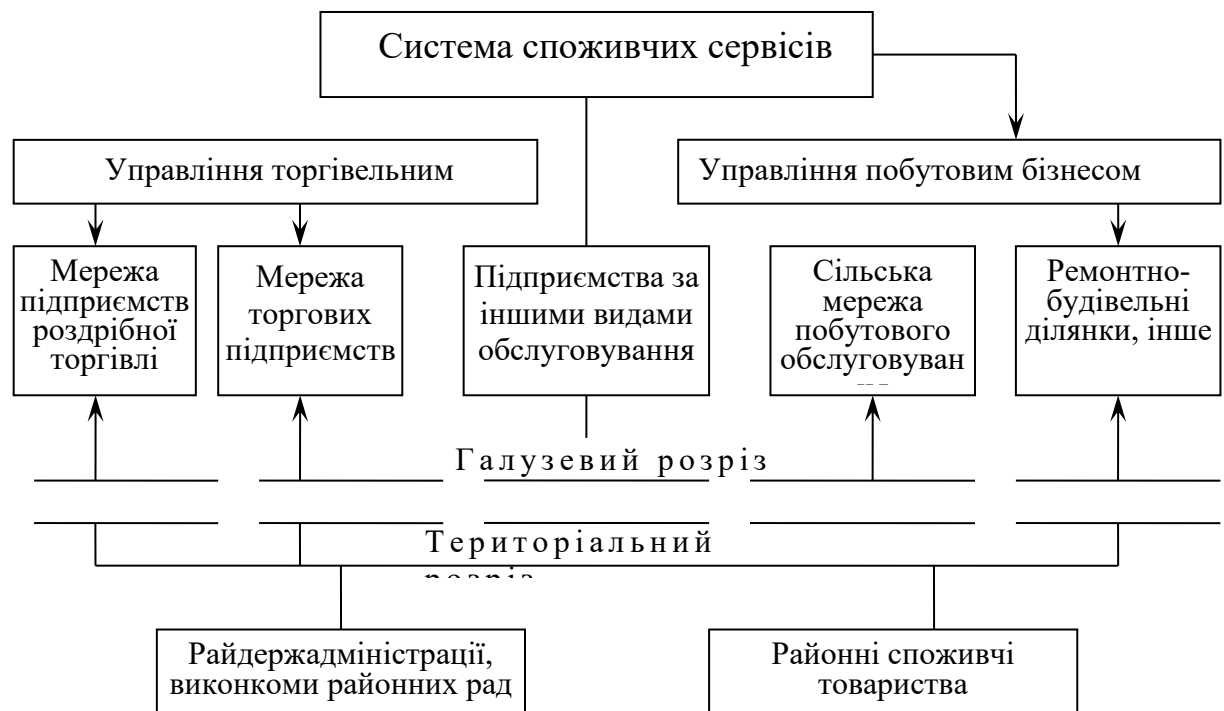


Рис. 1.4. Схема управління комплексом підприємств сервісного обслуговування на рівні низового адміністративного району

Примітка: розроблено автором

Організаційна форма управління житлово-комунальним господарством України приведена на рис. 1.5.

Однією з ключових рис організації управління комунальним господарством є принцип подвійного підпорядкування, який забезпечує раціональне узгодження вимог галузевого й територіального управління.

Термін «торгівельно-побутовий сервіс» складається з двох частин, кожна з яких потребує пояснення: «торгівля товаром» і «побутове обслуговування» у поєднанні означають задоволення потреб населення в продукції, роботах і послугах. Що ж до самого сервісу (він походить від англійського *serve* – тобто служити), то, як тлумачить Дев'ятий університетський словник Вебстера, він охоплює виконання корисної праці, продуктом якої стають нематеріальні товари [386]. Разом з тим сервіс – це також допомога, робота з надання послуг, внесок у добробут інших, перебування в чиємусь розпорядженні, задоволення потреб і постачання. Здебільшого дослідники розуміють під ним процес надання послуг, які трактують як особну споживчу вартість праці, що є корисною власне у вигляді безпосередньої діяльності, – на противагу благам матеріальним, у яких праця постає уречевленою. Таким чином, під сервісом розуміємо те, що на замовлення клієнта виконується певна діяльність, за яку передбачено визначену винагороду.

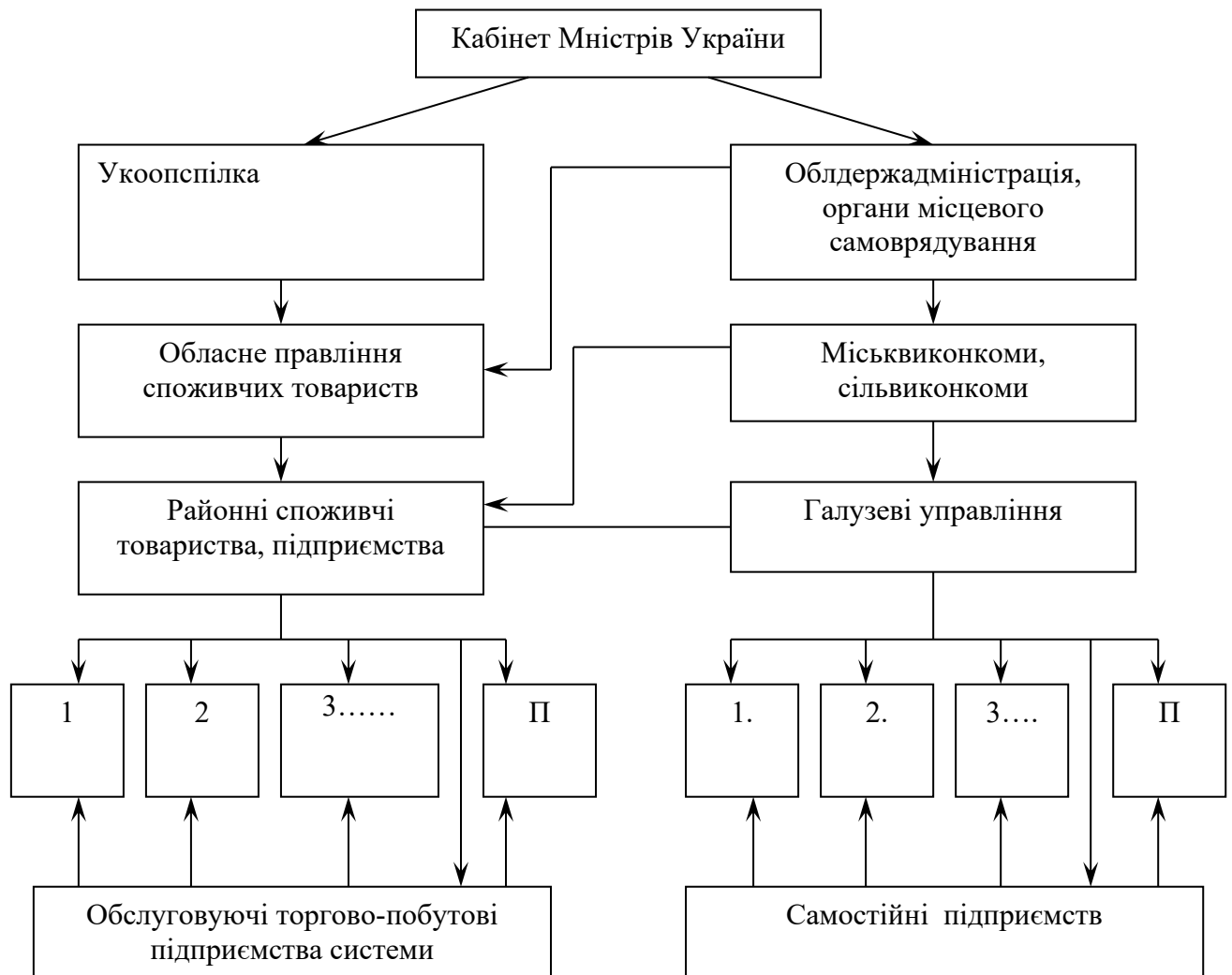


Рис. 1.5. Організаційна форма управління системою споживчої кооперації в Україні

*Примітка: сформовано автором*

Для вітчизняної науки категорія торговельно-побутового сервісу є відносно молодого, а тому й нині немає її загальноприйнятого визначення. Приміром, дослідники, очолювані П. Мосіюком, трактують аграрний сервіс так: у тій частині, що стосується обслуговування сільських жителів і тих, хто задіяний у сільськогосподарському виробництві, він постає як забезпечення сільгосптоваровиробників матеріально-технічними ресурсами відповідно до технологій виготовлення продукції та надання цим виробникам необхідних виробничих послуг [72]. Натомість І. Бідзюра, В. Збарський і М. Ільчук, який розглядають агросервіс у площині агробізнесу, тлумачать його як структурний

елемент усієї сукупності економічних відносин, що склалися в аграрному секторі держави [171].

Інакше витлумачує це поняття М. Хорунжий, коли ототожнює сервіс із інфраструктурою виробничою; таке визначення видається доволі дискусійним – насамперед через неоднозначність самого терміна «інфраструктура» [328]. Коли інфраструктуру (де латинське *Infra* означає «нижче, під», а *structura* – «розміщення») тлумачать як усі ті сфери національної економіки – і матеріального, і нематеріального виробництва, – що надають обслуговування її галузям та створюють умови життєдіяльності суспільства, таке розуміння справді близьке до сутності торгово-побутового сервісу. Проте виробничу інфраструктуру доречно відмежувати як комплекс інженерно-технічних споруд та об'єктів, що забезпечують належні умови для розміщення й успішної роботи підприємств не лише промислового та сільськогосподарського виробництва, а й, знову-таки, торгово-побутового сервісу. Сам же торгово-побутовий сервіс варто розуміти як сукупність передбачених видів діяльності підприємств, що обслуговують виготовлення продукції, робіт і послуг та їх доведення до кінцевого споживача, забезпечуючи ефективність процесу на всіх стадіях.

Послуги як продукт сервісної діяльності економічна література розглядає під різними кутами, причому кожен автор бере за основу дефініції котрусь одну з їхніх ознак. Так, А. Румянцев і Ю. Коваленко потрактовують послугу як такий різновид праці, за якого корисний ефект створюється одночасно з його споживанням [271]. За М. Портером, термін «послуги» охоплює широке коло галузей, що виконують для споживачів різні функції, однак продажу реального продукту не передбачає або передбачає лише випадково [194]. На думку Г. Армстронга і Ф. Котлера, послуга – це об'єкт купівлі-продажу, який здебільшого не має матеріального втілення, а його придбання не веде до привласнення чогось [4].

Зазвичай під послугами розуміють такі споживчі вартості, які продукуються працівниками обслуговуючих сервісних підприємств; на їх

створення витрачаються жива праця персоналу та матеріальні ресурси. Відштовхуючись від цього, Й. Хол, С. Павар і М. Баскар визначають підприємство-надавача послуг як таке, що перетворює ресурси на послуги – невидиму форму продукції – і в такий спосіб створює вигоду в часі для своїх споживачів [371]. Отже, послуги наділені вартістю, а завдяки цьому й перетворюються на товар, стаючи об'єктом ринкових відносин.

Своєрідними та вагомими економічними благами є послуги, у тому числі й сервісні, а тому їм властива низка особливостей. Передусім вони існують тільки в момент надання й споживання, а отже, потенційний клієнт не спроможний відчувати послугу, доки її не придбає. Далі, оскільки надання та споживання збігаються в часі, ані підприємства, ані споживачі не здатні накопичувати послуги про запас. Ще одна риса – невіддільність послуги від виконавця й навколишніх обставин: вона потребує, щоб той, хто послугу надає, чи фахівець сервісної організації безпосередньо контактував зі споживачем, тоді як результат такої взаємодії зумовлений фаховою підготовкою персоналу, технологією та супутніми процесами. Звідси впливає й мінливість якості послуг, що залежить від виконавців, часу та місця надання, а також від індивідуального досвіду покупців. Крім того, послугам сервісних підприємств притаманні сезонність і потреба в дотриманні екологічної безпеки, що зумовлено специфікою розвитку села.

Характеристика торгово-побутових послуг як специфічного виду продукції визначає специфіку їх маркетингу, що відображено в концептуальних моделях маркетингу послуг Остром А., Філд Дж., Фотерінгем Д., Субрамонія М. та Ф. Котлера [367; 410]. Аналіз цих концепцій дозволяє зробити висновок, що всі вони підкреслюють необхідність використання розгалуженого маркетингового комплексу, в якому традиційні елементи доповнюються процесом обслуговування, персоналом і матеріальною аргументацією послуги. Більшість концепцій враховує потребу в додаткових стратегіях управління маркетингом послуг, особливо внутрішнього та інтерактивного маркетингу. Екстраполяція окремих концепцій маркетингу



послуг на сферу послуг дозволяє визначити специфіку маркетингу сервісних підприємств (табл. 1.5).

Маркетингова спрямованість служби, в тому числі сервісу, підприємства базується на аналізі потреб ринку, а також оцінці відповідності послуг підприємства цим вимогам. Задоволення попиту споживачів на сервісні послуги дозволить обслуговуючому підприємству та домогосподарству забезпечити суттєву різницю між власними послугами та послугами конкурентів, що сприймається споживачами як суттєва перевага та дозволяє витримувати конкуренцію на цільовому ринку.

На перехідному етапі економічне становище зазнало відчутного погіршення, чому сприяли лібералізація цін на ресурси матеріально-технічного призначення, диспаритет цін, що склався між селом і містом, хиби у політиці оподаткування та брак дієвого державного регулювання за умов добровільного об'єднання територіальних громад. Крім того, під час переходу сільськогосподарського товаровиробництва до ринку недосконалі приватизаційні механізми зумовили розрив структурних та економічних зв'язків між сферою виробничого обслуговування і сільським господарством.

*Таблиця 1.5*

### **Особливості маркетингу сервісних підприємств**

| Особливості сервісних послуг                                                                                    | Ризики, пов'язані з особливостями сервісних послуг           | Шляхи мінімізації ризиків, пов'язаних з особливостями сервісних послуг                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Нематеріальність – послуги неможливо відчутти до моменту їх придбання                                        | Бар'єр невизначеності, недовіри до сервісного підприємства   | Підвищення відчутності послуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• прийнятна ціна</li> <li>• висока кваліфікація персоналу</li> <li>• зручність розташування, інтер'єр офісу</li> <li>• сучасна технологія виробництва послуг</li> <li>• позитивний імідж сервісного підприємства</li> </ul>                         |
| 2. Невіддільність від постачальника – значна залежність якості послуги від якості взаємодії покупця з продавцем | Ризик зниження цінності послуг                               | Забезпечення взаємодії клієнта з системою надання послуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішній та двосторонній маркетинг</li> <li>• додаткові повноваження персоналу</li> <li>• створення філій (мережі підприємств)</li> <li>• моніторинг екологічної безпеки діяльності сервісних підприємств</li> </ul> |
| 3. Недовговічність – неможливість зберігання послуг для наступного                                              | Ризик коливань попиту та невідповідність попиту й пропозиції | Узгодження попиту та пропозиції: <ul style="list-style-type: none"> <li>• впровадження системи попередніх замовлень</li> <li>• вертикальні маркетингові системи</li> </ul>                                                                                                                                                |

|                                                                                                   |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| продажу або використання                                                                          |                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• довгострокові стосунки з клієнтами</li> <li>• включення сервісних підприємств до відповідних кластерів</li> </ul>                                                                                                                                |
| 4. Унікальність – якість послуги суттєво змінюється залежно від того, хто, коли, де і як її надає | Значний ризик мінливості якості послуг | Підвищення якості послуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• залучення покупців до процесу виробництва послуги (самообслуговування)</li> <li>• персональна увага до клієнта</li> <li>• стандартизація процесу надання послуг</li> <li>• мінімізація недоліків сезонності</li> </ul> |

*Примітка: систематизовано автором на основі [224; 249; 269; 301; 306; 354; 382]*

Головною причиною розриву узгодженості між сервісними підприємствами та матеріально-технічним забезпеченням, виробничим і торгово-побутовим обслуговуванням сільських жителів стала їхня приватизація без безпосередньої участі самих селян. Звідси й нагальність того, щоб запровадити економічно виважені механізми, які приводили б до спільного знаменника інтереси кожного учасника, задіяного там, де надають торгово-побутові послуги. Для підприємств сервісного профілю це означає перехід до маркетингових підходів у власній роботі, зорієнтованих на тривалі конструктивні відносини з товаровиробниками як ключовими клієнтами. За такого підходу перед сервісними структурами постає завдання не лише відновити номенклатуру й обсяги продукції, робіт та послуг, а й винайти нові форми й методи сервісної діяльності загалом. Проте маркетинг сервісних підприємств дасть результат лише за умови його конкретної адаптації на макрорівні – на рівні окремого населеного пункту. Саме тому сучасну політику у сфері сервісу необхідно доповнити вимогою наближати систему сервісного торгово-побутового забезпечення до реальних потреб і платоспроможності сільського мешканця.

З огляду на важливість розбудови в українському селі системи сервісу як передумови конкурентоспроможності підприємств сервісного обслуговування, доречно звернутися до ретроспективи формування сервісних структур. Історичне тло, на якому розглядається становлення торгово-побутового сервісу, допомагає збагнути роль і призначення сервісних

структур у нинішніх умовах. Не менш істотним є й урахування минулого досвіду задля компетентної політики в галузі сервісного обслуговування та матеріально-технічного забезпечення сфери послуг.

Разом із тим система сервісного обслуговування села – незалежно від форми власності та організаційної будови, що є похідною від відносин власності, – має поєднувати такі напрями й служби, які, з одного боку, сформувалися ще в дореформену добу й дозволяють якнайповніше залучити успадковану матеріальну базу, а з іншого – найбільшою мірою відповідають ринковим вимогам і потребам сільського населення у послугах. Ідеться про постачання селянам та учасникам сільськогосподарського товаровиробництва матеріально-технічних ресурсів, надання всього переліку послуг із ремонту, технічного обслуговування, а також налагодження складної техніки; про монтаж обладнання, оренду та прокат техніки, реалізацію ресурсів на комісійних засадах і в роздрібній мережі, а ще про обслуговування хімічне, транспортне, фінансове, маркетингове, науково-консультаційне та будь-яке інше.

## 1.2. Типологія та функціональна характеристика сервісних підприємств в умовах об'єднаних територіальних громад

Нинішні умови життя сільського населення спонукають підприємства споживчої кооперації створювати якісно нову систему обслуговування селян та учасників сільськогосподарського виробництва. Внаслідок цього постають нові організаційні форми управління сервісним підприємством, які дають змогу ощадливіше розпоряджатися коштами й майном як товаровиробників,

так і виконавців послуг та залишають за ними право вибору – з огляду на економічну доцільність – між виконанням робіт власними силами чи із залученням сторонніх організацій.

Типологія сервісних підприємств, які своєю діяльністю охоплюють усі види ресурсів (матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові) й обслуговують різнопланові процеси виробництва, зберігання, переробки та реалізації продукції, робіт і послуг, вміщує різноманітні різновиди торгово-побутового сервісу.

Загальну схему управління інноваційними процесами, зокрема впровадженням диверсифікації в діяльність торгово-побутового обслуговування на теренах об'єднаних територіальних громад в умовах споживчих товариств системи УКООПспілки, подано на рис. 1.7. Зважаючи на функціональні ознаки, характер, у який торгово-побутовий сервіс постає, формується та впливає на кінцеві результати діяльності, його доцільно, на наш погляд, класифікувати як такий, що поєднує не тільки торгівлю й побутове обслуговування, а й постачання матеріально-технічних ресурсів, забезпечуючи, зокрема, роботи з обробітку ґрунту, догляд за меліоративними системами, обслуговування агрохімічне, зооветеринарне та енергетичне, здійснення технологічних процесів, просування сільськогосподарської продукції на ринку, надання спектра фінансових, інформаційно-консалтингових послуг тощо (табл. 1.6).

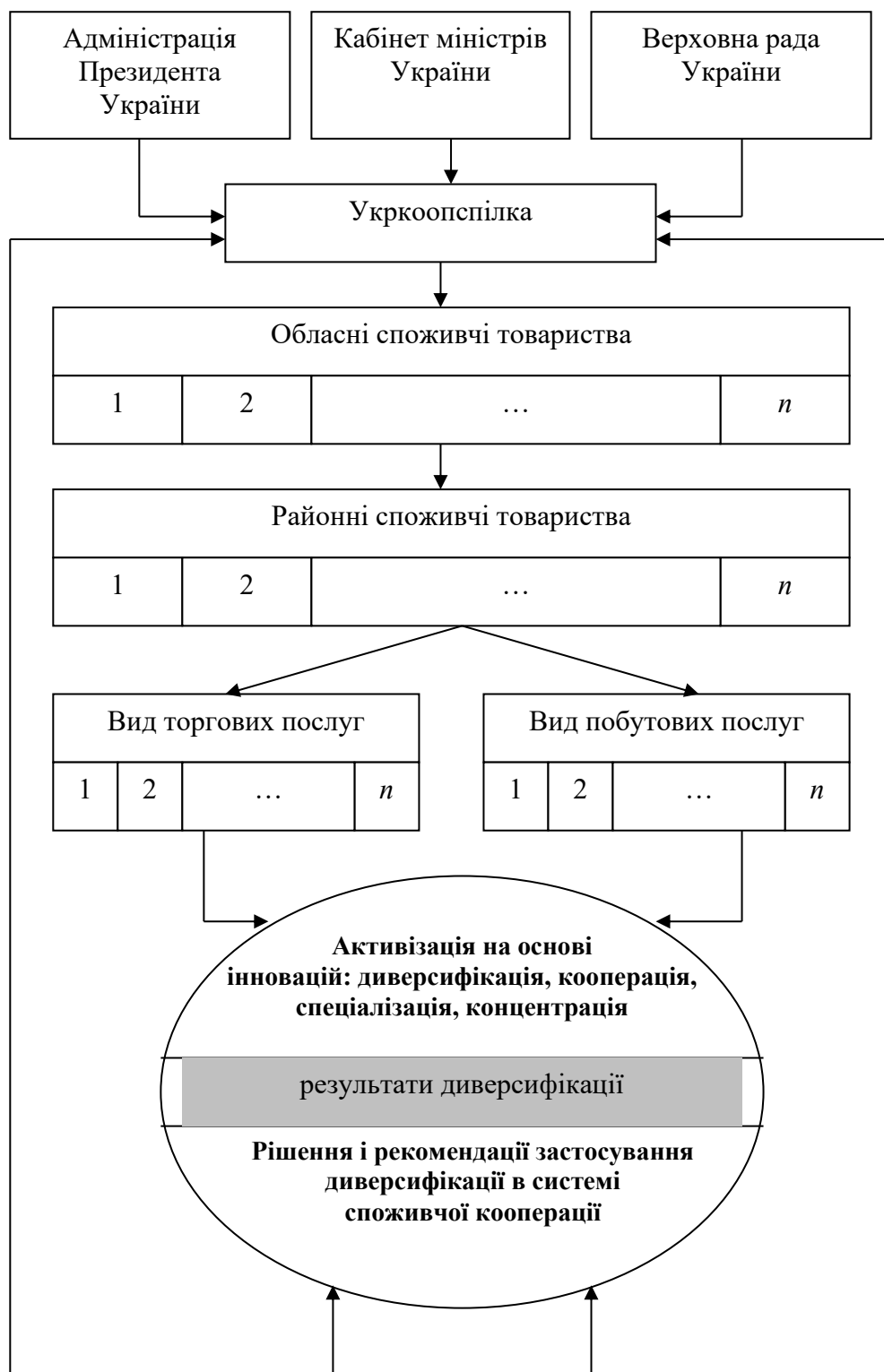


Рис. 1.6. Структура управління процесами впровадження інновацій у систему сервісного обслуговування сільських жителів системою Укркоопспілки

Примітка: розроблено автором

Нині перспективним видається розвиток комплексних сервісних підприємств, що поєднують торгово-побутові послуги, зокрема постачання матеріально-технічних ресурсів та виробничо-технічне обслуговування; адже сучасні якісні характеристики ресурсів (сільськогосподарська техніка, новітні сорти рослин, елітне насіння, високопродуктивні хімікати тощо) потребують відповідного сервісного супроводу – тобто сьогодні селянинові та ефективному сільськогосподарському виробництву потрібні не так самі ресурси, як технології їх застосування.

Одним із ключових складників організації сервісного обслуговування там, де діє споживча кооперація, виступає забезпечення матеріально-технічного плану. Техніко-технологічне переоснащення кожного сервісного підприємства і сільського господарства загалом слугує не лише підвищенню якості послуг для сільського мешканця, а й ефективнішому використанню трудових і земельних ресурсів, комплексній механізації та автоматизації технологічних процесів, інтенсифікації виробництва, а на цій основі – зростанню врожайності культур, продуктивності тварин, обсягів та якості продукції, рентабельності й прибутковості.

Система споживчої кооперації за своїм механізмом роботи забезпечує не лише торгово-побутове обслуговування селян, а й матеріально-технічне постачання, покликане оснастити фермерські господарства агропромислового комплексу засобами механізації, хімізації та енергоресурсами, номенклатура, якість, надійність і кількість яких відповідають досягненням науково-технічного прогресу й уможлиблюють вчасне та з мінімальними витратами праці й коштів виконання всіх замовлень. Водночас основні потоки матеріальних ресурсів мають переходити від централізованого розподілу до прямих горизонтальних зв'язків, які єднають постачальників зі споживачами.

### Типологія торговельно-побутового сервісу у сільській місцевості

| Вид сервісу                                     | Основний зміст діяльності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Елементи інфраструктури                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Торгівельний (сервіс постачання товарів, робіт) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• постачання до роздрібною мережі товарів, зокрема сільськогосподарської техніки, мінеральних та органічних добрив, засобів захисту рослин, меліорантів, стимуляторів росту, ветеринарних препаратів, білково-вітамінних добавок і комбікормів</li> <li>• діагностування й ремонт техніки, а також передпродажне, гарантійне та післяпродажне обслуговування техніки і товарів народного споживання</li> <li>• відновлення, продаж частково зношеної техніки</li> <li>• надання техніки в оренду й прокат</li> </ul> | Регіональні торгово-технічні центри, фірмові технічні центри, дилерські підприємства, прокатні пункти, спеціалізовані майстерні, збирально-транспортні загони |
| Побутовий (технологічний)                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• послуги з ремонту і обслуговування торгової і побутової техніки</li> <li>• обробітку ґрунту, із збирання врожаю</li> <li>• обладнання торгових об'єктів</li> <li>• внесення добрив, застосування агрохімікатів</li> <li>• інкубація, реалізація молодняку</li> <li>• контроль якості продукції</li> <li>• профілактичні заходи</li> <li>• енергозабезпечення технологічних процесів</li> </ul>                                                                                                                     | Пересувні механізовані бригади, приватні дилери, дрібнооптові і роздрібні підприємства, обслуговуючі кооперативи, пункти,                                     |
| Фінансовий сервіс                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• кредитування сільгоспвиробників</li> <li>• лізинг</li> <li>• страхування</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Банки, лізингові, страхові компанії, кредитні спілки                                                                                                          |
| Маркетинговий сервіс                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка цінової стратегії, планування товарного асортименту та організація процесу руху товарів, рекламна діяльність організація і проведення виставок, ярмарок тощо</li> <li>• приймання, зберігання, сортування, пакування, переробка окремих видів сільськогосподарської продукції</li> <li>• автоперевезення вантажів</li> </ul>                                                                                                                                                                              | Магазини, товарні біржі, аукціони, організації оптової торгівлі, збутові кооперативи, торгові дома, переробні підприємства, сховища                           |
| Консалтинговий сервіс                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• аудиторські послуги (за сферами діяльності)</li> <li>• збирання необхідної комерційної інформації про попит на товари, роботи і послуги</li> <li>• дорадництво</li> <li>• юридичні послуги (арбітраж)</li> <li>• консалтингові послуги інше</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             | Інформаційно-консультаційні служби, дорадчі служби, консалтингові організації, інформаційні мережі                                                            |

Примітка: узагальнено автором

Створюють їх задля надання послуг усім категоріям споживачів – для своєчасного та якісного виконання робіт на основі прогресивних технологій, ефективного використання й обслуговування засобів, придбання, відновлення та прокату техніки з метою нарощування виробництва продукції та одержання прибутку [303].

Одним із напрямів виробничого сервісу для сільського населення та фермерських і сільськогосподарських підприємств є створення й функціонування спільних структур машиновикористання на прийнятних для товаровиробників засадах – кооперативних принципах, добровільності співробітництва, демократичному самоврядуванні та якнайповнішому використанні матеріально-технічної бази сервісних підприємств. Ідеться про обслуговуючі кооперативи, пункти обміну технікою, машинні товариства й станції, прокатні пункти тощо.

Отже, сутність сільського сервісу в умовах становлення трансформаційної економіки полягає у виявленні науково обґрунтованих потреб – не лише сільського жителя, а й сільського господарства та бізнесу в конкурентних умовах – у машинах, обладнанні, будівельних, пально-мастильних матеріалах та інших товарах виробничого призначення, у контролі якості товарів і забезпеченні технічного сервісу (дозбирання, передпродажне обслуговування та підготовка до експлуатації, гарантійне й післягарантійне обслуговування, монтажні та пусконаладжувальні роботи, прокат техніки та інших засобів виробництва, ремонт і технічне обслуговування машин, створення й поповнення обмінного фонду вузлів та агрегатів, централізована доставка запчастин у господарства тощо).

Одним з основних напрямів активізації послуг є виконання окремих видів робіт безпосередньо в умовах об'єднаних територіальних громад. Найбільшу питому вагу серед виробничих послуг для сільського господарства мають агрохімічні. Надалі ринок агрохімічних послуг має розвиватися через удосконалення посередництва між виробником і споживачем, тобто через його диверсифікацію, яка охоплює не лише постачання мінеральних добрив,



пестицидів та інших агрохімікатів, а й забезпечення технікою та обладнанням для їх підготовки й застосування, надання виробничих послуг фермерам, оренду техніки та іншу допомогу. Загалом агрохімічний сервіс надає виробникам сільськогосподарської сировини послуги з хімізації виробництва, дослідження стану та паспортизації ґрунтів, агрохімічного моніторингу, визначення складу кормів і ефективності хімпрепаратів, розроблення схем застосування добрив і рекомендацій щодо хімічних засобів, упровадження досягнень науки й передового досвіду у збереженні та відтворенні родючості земель тощо.

До спеціальних агрохімічних робіт у цьому плані належать наукові, розвідувальні, проектні та лабораторні роботи, застосування добрив, пестицидів і меліорантів, спрямованих на підвищення родючості земель, урожайності культур і поліпшення якості продукції рослинництва. Агрохімічне обстеження ґрунтів незалежно від форми власності й господарювання є обов'язковим заходом, а матеріально-технічне забезпечення та інші технологічні роботи можуть бути об'єктом сервісного обслуговування. Основним принципом державної політики у сфері агрохімічного сервісу є пріоритетність охорони навколишнього природного середовища щодо можливого економічного ефекту від застосування таких засобів.

Зооветеринарний сервіс також передбачає роздрібну й оптову торгівлю товарами, що забезпечують потреби ветеринарної медицини АПК і населення; дезінфекцію, дезінсекцію та дератизацію виробничих, службових, хімічних, сільськогосподарських та інших приміщень і складів; надання товаровиробникам інших сервісних послуг через удосконалення організаційних форм обслуговування тваринництва, системи економічних зв'язків і взаємодії у процесі фірмового виробничого обслуговування підприємств та регулювання раціонального використання ресурсів.

Відомо, що найважливішими структурними підрозділами з надання ветеринарних послуг є лікувально-профілактичні заклади – обласні, районні та комунальні державні підприємства (лікарні) ветеринарної медицини,

дільничні лікарні, дільниці, пункти, амбулаторії, поліклініки та ветеринарно-рятувальні центри. Лабораторну діагностику хвороб тварин здійснюють центральні, обласні, районні та міські державні ветеринарні лабораторії, зокрема районні лабораторії хвороб тварин і птиці. Проте в деяких районах західних областей поголів'я тварин утримується лише в приватному секторі, тож там частина звільнених з громадського сектора фахівців ветмедицини працює приватно, одержавши в управліннях ветмедицини ліцензії на приватну ветеринарну практику, і може стати об'єктом сервісного обслуговування системи споживчої кооперації.

Сполучною ланкою між жителями села, аграрним виробництвом і зовнішнім середовищем (постачальниками ресурсів та споживачами агропродукції), окрім агропромислового ринку, є оптовий і роздрібний ринок. Аграрне виробництво потребує, щоб визначені товари погодженого обсягу, асортименту й належної якості надходили у встановлений термін.

У сучасних умовах для аграрного виробництва України дедалі більшої ваги набуває біржова торгівля, що ведеться на біржовому аграрному ринку як складнику оптового ринку АПК. Її організовують торговці, аби спростити сам процес торгівлі, виробити ефективніший механізм, а згодом – захистити інтереси продавців і покупців від несприятливих цінових коливань.

Задля функціонування біржової торгівлі формується система агробіржового сервісу – самостійна форма підприємницької діяльності, у межах якої підприємства надають різноманітні посередницькі послуги з укладання торговельних угод, організації та проведення оптової торгівлі. Її головне завдання полягає в тому, щоб для товаровиробника забезпечити швидкий збут за високими економічно обґрунтованими цінами, а для споживача – продовольче постачання за помірними цінами.

Залучення можливостей споживчої кооперації в цій сфері сприятиме не лише повнішому задоволенню сервісних потреб, а й акумулюванню додаткових коштів; воно зумовлене специфікою сільськогосподарського виробництва, для якого характерний значний розрив між надходженням і

використанням засобів. Сезонно нерівномірно накопичені витрати повертаються лише наприкінці виробничого циклу у вигляді виручки від реалізованої продукції. Об'єктивна залежність підприємств агропромислового комплексу, насамперед сільського господарства, від фінансово-кредитної системи з розвитком ринкових відносин помітно зростає, а в нинішніх трансформаційних умовах – розширює ринок і можливості для сервісних підприємств споживчої кооперації. Оскільки сільське господарство є переважно сезонним виробництвом, нормальний відтворювальний процес потребує раціонального співвідношення власних і залучених коштів.

Серед дієвих шляхів забезпечення сільськогосподарських товаровиробників засобами та впровадження нових прогресивних технологій важливу роль відіграє власне підприємницька діяльність, яка за високих ставок банківських кредитів дає змогу розв'язати цю проблему в найкоротший строк. Лізинг є економічним важелем, що забезпечує безперервність відтворювального кругообігу основного капіталу на підприємствах із незадовільним фінансовим станом, надаючи їм у користування основні засоби іншого власника на умовах строковості та платності.

Трансформаційні процеси в Україні формують ринкову економіку як складну соціально-економічну систему, у якій особливу роль відіграє й страхування. Страхування становить сукупність специфічних економічних відносин, що виникають під час формування страхових резервів між суб'єктами системи страхування та їх використання задля безперебійного й розширеного відтворення та задоволення соціальних потреб суспільства.

Система страхового обслуговування споживчої кооперації має протидіяти тіньовому нагромадженню капіталу (через відповідну взаємодію із системою національної безпеки) та реагувати на реалізацію страхових ризиків – запобігати настанню несприятливих страхових подій і вчасно на них реагувати, локалізувати джерела ризику й ліквідовувати наслідки надзвичайних подій.

Для безперебійного постачання населення продовольством, а промисловості – сировиною потрібні достатні запаси кожного виду продукції та сировини. Частину продукції слід зберігати як резервний фонд, необхідний для нормального розвитку обслуговуючих підприємств і забезпечення населення на випадок стихійного лиха тощо, а частина надходить від виробників безпосередньо до індивідуального споживача. Більшість продукції перед споживанням зберігається, доробляється або переробляється, тож зберігання є важливою стадією технологічного процесу доведення продукції до споживача. Сучасна матеріально-технічна база сфери зберігання – це складна система з численних сховищ, місткостей і холодильного господарства.

Важливою ланкою системи сервісного обслуговування від виробництва до споживання продукції є її переробка задля задоволення потреб населення в основних продуктах харчування. Переробний сервіс досліджує способи й засоби найефективнішого використання сільськогосподарської сировини заради одержання продукції гарантованої якості в максимально можливому обсязі. У перспективі майже вся сільськогосподарська продукція перед споживанням має проходити промислову обробку; навіть та частина, що споживається свіжою, потребує охолодження, зберігання, сортування, пакування тощо.

Консалтинг тлумачать як діяльність із надання порад і рекомендацій щодо окремих проблем незалежними експертами на ринкових засадах. Особливого поширення цей вид діяльності набув у сфері сервісного обслуговування: консалтингові фірми допомагають розробляти пакет нормативно-правових документів для реформування, проводять відповідне навчання персоналу й посадовців та супроводжують увесь процес. Такі компанії співпрацюють і з приватними фермерськими та агропромисловими підприємствами щодо розроблення статутних документів і реєстрації відповідних фірм.

З розширенням господарської самостійності сільськогосподарських підприємств зростає потреба в доступі до оперативної й достовірної інформації комерційного, науково-технічного та нормативно-правового характеру, яка дає змогу суб'єктам сервісного обслуговування об'єктивно оцінювати ринкову ситуацію й ухвалювати ефективні господарські рішення. Нині доводиться самостійно шукати ринки збуту, вивчати кон'юнктуру ринку ресурсів і послуг, відстежувати конкурентів, а отже – мати доступ до ринку інформаційних ресурсів, продуктом якого є інформація про суб'єктів ринку та їхню взаємодію. Очевидно, що інформація стала одним із найважливіших ресурсів, а вільний доступ до неї та здатність швидко її опрацьовувати – умовою конкурентоспроможності сервісних підприємств споживчої кооперації.

Практика держав із ринковою економікою переконує, що сільські дорадчі служби є вагомим важелем державної сервісної політики, спрямованої на зміцнення стабільності та ефективності виробництва. Місія дорадництва – виховати селянина з принципово оновленими знаннями й уміннями, з новим економічним мисленням, ринковою мотивацією та поведінкою, а відтак дати цим ключовим чинникам змогу розбудовувати сучасне сільськогосподарське виробництво й цивілізовану систему сервісного обслуговування на селі. На противагу іншим заходам державного регулювання – дотаціям, ціновій політиці тощо, які вимагають чималих бюджетних видатків, – заснування дорадчих служб безпосередньо позначається на інтелектуальному потенціалі села, підприємливості селян, обізнаності товаровиробників усіх галузей та мотивації їхньої праці. Саме тому серед усіх напрямів фінансової підтримки сільського жителя загальнонаціональна віддача державних асигнувань на дорадчі служби є найбільшою.

Консалтинг, тобто консультаційна діяльність, – це процес, у якому фахівець передає клієнтові свої особливі знання, навички й досвід у сфері його інтересів. Для консультанта у сфері підприємництва головним завданням є

допомогти клієнтові впроваджувати нововведення задля інноваційного розвитку його бізнесу. Нині чимало приватних власників постали перед необхідністю самотужки приймати рішення щодо управління за нестабільних умов господарювання, обтяжених до того ж ризиками – фінансовими, виробничими, природними, а також заготівельно-збутовими. З огляду на це першочерговим для системи споживчої кооперації став розвиток послуг торгово-побутового характеру, серед яких сільськогосподарські, а також науково-освітні й консалтингові.

Дослідження того, як підприємства сервісного обслуговування та сервісний сектор економіки входять у ринкове середовище за умов добровільного об'єднання територіальних громад, засвідчують, що суттєво зарадити у розв'язанні супутніх проблем спроможний незалежний аудит. Якщо в системі сервісних підприємств бракує незалежної аудиторської служби, це загрожує некваліфікованими перевітками, адже фінансово-облікове й правове регулювання діяльності цієї галузі відзначається помітною специфікою. Серед консультаційних послуг, що надаються на вимогу замовника, можна назвати: обґрунтування доцільності вдосконалення чи запровадження нових напрямів сервісної діяльності за умов добровільного об'єднання територіальних громад; фахову допомогу в укладанні перспективних планів розвитку, бізнес-планів, господарських договорів та в організації реклами тощо; вирішення завдань організації маркетингу й побудови системи моніторингу; здійснення різноманітних нестандартних розрахунків, потрібних для функціонування об'єкта торгово-побутового призначення; поради та експертне оцінювання щодо того, як упроваджувати сучасні технології, а також стосовно комерційної діяльності, законодавства, що діє нині, юриспруденції, економіки, технології виробництва й політики оподаткування тощо. Коли ж ідеться про ринкові конкурентні умови, то провідним завданням і сервісного обслуговування, і випуску продукції, виконання робіт та надання послуг стає тривале збереження й закріплення

ринкових позицій, а це недосягне без інформації для прогнозування попиту; стосовно сервісних підприємств, зокрема інформаційно-консультаційної служби, ідеться про попит на інформацію та послуги, потрібні всім користувачам системи.

З погляду внутрішніх економічних взаємовідносин сервісна система інформаційного забезпечення за джерелами фінансування буває трьох різновидів: 1) система, яку фінансує переважно держава або місцеві органи самоврядування, – послуги тут здебільшого безкоштовні; 2) альтернативна їй госпрозрахункова система, вибудована на кооперативних інформаційно-сервісних засадах; 3) змішана система, у якій одну частину фінансує бюджет, а друга діє на госпрозрахункових засадах, – це система перехідного періоду, і саме вона найбільше пасує споживчій кооперації.

До основних макрофункцій інформаційної системи сервісного обслуговування належать: удосконалення того соціально-економічного моніторингу, що стосується розвитку сервісних підприємств, розташованих у сільській місцевості; налагодження моніторингу тих ринків, на яких обертаються послуги, продовольство й матеріально-технічні засоби; поліпшення того, як поширюється ринкова та науково-технічна інформація; вибудова такої системи, яка надаватиме інформаційно-консультаційні послуги, та забезпечення ефективних комунікацій. Виконання цих робіт має супроводжуватися створенням спеціальних сервісних служб і формуванням відомчо-галузових та регіональних фондів інформації, баз ринкової й науково-технічної інформації, а також систем їх збирання, систематизації та поширення – усе це задовольнятиме основні потреби в інформації виробничого призначення.

Розвиток сільського будівництва формує підґрунтя для зростання і села, і сільськогосподарського виробництва, а також для того, щоб продуктивні сили розміщувалися правильно, трудові та матеріальні ресурси використовувалися раціонально й життя людей поліпшувалося. Технологія

такого будівництва тісно пов'язана з широким застосуванням електроенергії, будівельних матеріалів та інших засобів, а до його основних процесів належать не лише освітлення житлових і виробничих приміщень території населеного пункту, а й забезпечення сільських забудовників будівельними матеріалами.

Належно налагоджене транспортне забезпечення виступає важливою передумовою успішного сервісного обслуговування як населення, так і організацій, що діють у різних формах власності на території відповідного населеного пункту. Ті вимоги, які висуває агропромислове виробництво до транспортного забезпечення, доцільно оцінювати крізь призму того, як воно прямо й опосередковано позначається на кінцевих результатах. Тож для товаровиробників транспортне обслуговування можна вважати задовільним тоді, коли транспортні витрати мінімальні, технологічний цикл не порушується через перевезення, а прямі втрати продукції під час її транспортування є найменшими [188].

За умов споживчої кооперації вирізняють три види нерівномірності перевезень вантажів, які певною мірою формують вимоги сервісного обслуговування до транспортного забезпечення та його якості: сезонну (за порами року), за напрямками вантажопотоків та за відстанню транспортування. Характерною рисою села й сільськогосподарського виробництва через його сезонність є те, що обсяги перевезень протягом року зазнають різких коливань. Саме нерівномірність за окремими періодами та напрямками об'єктивно висуває проблему віднайдення оптимального транспортного забезпечення окремого підприємства, району чи регіону. Розв'язати її можна за умови поінформованості не лише щодо того, які транспортні послуги потрібні сільським мешканцям, а й про перевізну діяльність тих підприємств АПК, до яких належать заготівельні, переробні, сільськогосподарські та інші; про види й обсяги таких перевезень; рівень і організаційні форми міжгосподарської концентрації автопарку; його структуру; прокат та оренду рухомого складу; пошук організаційних і технологічних рішень для зменшення нерівномірності



перевезень тощо. Головна відмінність традиційної системи управління від логістичного підходу до руху матеріальних та інформаційних потоків сервісних підприємств полягає в тому, що останній інтегрує розрізнені елементи потокопровідного ланцюга в цілісну систему, яка здатна швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі й забезпечувати синергійний ефект від їхньої комбінованої дії, підвищуючи конкурентоспроможність підприємств. Логістика ж як прогресивна методологія оптимізації поточкових процесів та економічних відносин здатна створити так званий «синергетичний ефект», що виявляється у взаємній оптимізації окремих елементів системи, унаслідок чого сукупний ефект перевищує суму ефектів тих самих елементів, які діють незалежно.

Інтенсифікація чи активізація сервісного обслуговування потребує прискорення темпів відтворення потенційних можливостей тощо.

Свою діяльність підприємства сервісного обслуговування координують із науковими установами, провідними господарствами системи чи зони та спеціалістами обласних споживчих товариств. Практичну допомогу господарствам їхні фахівці надають в обладнанні торгово-побутових об'єктів, налагодженні обліку й звітності тощо; до того ж вагомим їхнім завданням залишається впровадження здобутків науки та передового досвіду, підготовка й перепідготовка кадрів. Так, у системі споживчої кооперації наукова продукція втілюється у формі науково-технічних послуг – це консультування, авторський супровід застосування наукової продукції у виробництві та обслуговуванні, навчання кадрів для освоєння науково-технічних розробок тощо. Отже, сутнісні риси й специфіка сервісного обслуговування та виробництва як структуроутворювального елемента системи споживчої кооперації породжують потребу віднаходити шляхи якісного, безперебійного постачання всіх груп ресурсів та комплексного обслуговування, що уможливить функціонування матеріально-фінансової, функціонально-

галузевої й соціально-економічної структур сервісної інфраструктури (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Види торгово-побутового сервісу у сільській місцевості

*Примітка: узагальнено автором*

Хоча підприємства сфери сервісу, що працюють у різних напрямках – постачанні товарів і ресурсів, технологічному, фінансовому, маркетинговому, інформаційно-консультаційному обслуговуванні, – мають свою специфіку функціонування, їх, як тих, хто провадить підприємницьку діяльність, поєднують спільні риси:

- 1) обґрунтована стратегія сервісу, покликана виявити, дослідити чи розширити уявлення про те, що саме потрібно робити;
- 2) концепція сервісу, що зосереджує увагу працівників на справжніх потребах споживачів, відображається в усіх діях організації та має вирізняти її з-поміж конкурентів;
- 3) орієнтовані на споживача менеджери – відповідальність, уважність і готовність допомогти, що сприймається споживачем як ознака якісного сервісу й спонукає його рекомендувати організацію іншим та повторно користуватися її послугами;
- 4) система, зорієнтована передусім на споживача, – процедура, за якою надаються послуги (способи дії), поліси страхування (обрана політика та лінія поведінки), а також матеріального штибу вигоди (пільги й сприятливі умови) поряд із процесом та методами, якими послугуються працівники, спілкуючись зі споживачами [303].

Отже, ефективне управління сервісним підприємством вимагає розроблення та впровадження трьох ключових складників: це орієнтація підприємства на стратегію, це система маркетингу внутрішнього спрямування, покликана стимулювати персонал, а також дієва система надання послуг мешканцям села та сільгосптоваровиробникам, яка вибудовується так, щоб задовольняти специфічні потреби цих цільових споживачів.

### 1.3. Передумови відродження та активізації діяльності підприємств сфери послуг на інноваційних засадах, формування іверсифікаційних стратегій

Виведення інфраструктури обслуговування в повоєнну добу на європейські стандарти породжує для торговельно-сервісних підприємств геть нові організаційно-економічні виклики. За умов ОТГ принципи функціонування різних виробників продукції спонукають їх оптимально добирати серед альтернативних варіантів задоволення потреб у матеріально-технічних, наукових, інформаційних та енергетичних послугах. Якісна трансформація форм власності підприємств сфери послуг зумовлює їхню націленість на завоювання ринку, а відтак і продуману політику стосунків із головними споживачами — сільськими жителями та учасниками сільськогосподарського виробництва. Ось чому на етапі становлення для підприємств торгівлі й побутового обслуговування особливо гострою постає проблема активнішого впровадження інноваційних підходів до організації власної діяльності.

Для сервісного підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності одним із важливих завдань є утримання присутності на ринку, а воно можливе лише за умови повнішого, ніж у конкурентів, задоволення потреб споживачів. Успіх такого підприємства зумовлюють клієнтоорієнтована система обслуговування, висококваліфікований персонал та економічно обґрунтована

стратегія. Системоутворювальним чинником ефективності виступає саме стратегічна орієнтація: формуючи загальну місію підприємства, вона забезпечує стратегічний зв'язок між його метою, мінливими ринковими можливостями та ресурсами.

Загальновідомо, що стратегія торговельно-побутового підприємства полягає в забезпеченні стабільного становища на конкурентному ринку. Підприємство має володіти таким набором заходів (у широкому розумінні), який відповідав би вимогам споживачів і був ефективнішим за конкурентів. Тобто дієва стратегія повинна чітко окреслювати ймовірну діяльність організації та загальний напрям її розвитку, що визначається чотирма взаємозумовленими виборами, а саме:

- 1) сфери діяльності (ринки чи сектори, що в цьому разі мають обслуговувати мешканців села);
- 2) переваг, які вигідно вирізняють підприємство з-поміж конкурентів;
- 3) каналів доступу до цього ринку;
- 4) видів діяльності, які провадитиме підприємець.

Економічно обґрунтоване визначення кожного із цих виборів забезпечить ефективну адаптацію обраного стратегічного напрямку до ринкових можливостей і загроз.

В економічній літературі стратегії підприємства розрізняють залежно від його економічного стану: стратегії виживання, стабілізації та зростання. Найбільший інтерес становлять стратегії стабілізації та зростання, адже саме зростання – розширення сфери діяльності – дає змогу збільшити частку ринку, обсяг послуг, продажів і прибутку. Серед можливих варіантів розвитку компанії один із ключових – диверсифікація, з огляду на її здатність забезпечити стійкість підприємства, зокрема надавача послуг, у ринковому середовищі.

Диверсифікація комерційної діяльності та домогосподарств у контексті інновацій є однією з поширених форм її концентрації за умов розвиненої ринкової економіки й жорсткої конкуренції. Суть диверсифікації полягає в

одночасному розвитку багатьох технологічно не пов'язаних видів діяльності (торгівлі, послуг, виробництва) або в істотному розширенні номенклатури та асортименту продукції, яку підприємство випускає чи реалізує.

У процесі диверсифікації у структурі торговельних підприємств споживчої кооперації постають об'єкти побутового, фінансового, соціально-культурного, правового та інформаційного обслуговування, а також відновлюють роботу торгово-закупівельні підприємства, орієнтовані на активізацію закупівлі сільськогосподарської продукції у виробників.

Загальновизнано, що поняття диверсифікації пов'язане з переходом від однопрофільної структури виробництва до багатопрофільної з широким асортиментом продукції, робіт і послуг. Загалом диверсифікація означає розширення асортименту, зміну продукції та освоєння нових виробництв. Так, фінансово-банківський словник зазначає, що слово «диверсифікація» походить від латинських «*diversificatio*» (зміна, різноманітність) або «*diversus*» (різний) і «*fasere*» (робити). У західних країнах концепція диверсифікації увійшла в практику управління промисловими підприємствами ще в середині 1950-х років, причому її метою було зменшення нестабільності виробництва [117].

Одностайного тлумачення поняття диверсифікації у сфері торгівлі та побутових послуг науковці не виробили. Приміром, коли М. Портер розглядає питання конкуренції, диверсифікацію він трактує як одну зі стратегій – корпоративних і конкурентних – з-поміж можливих, при цьому наголошуючи, що дієва корпоративна стратегія має безперервно розвивати й посилювати конкурентну. Під диверсифікацією він розуміє окреслення нових сфер діяльності та розширення асортименту й зауважує, що підприємству варто обирати галузі, наразі непривабливі, проте потенційно придатні до реструктуризації, яка забезпечить йому стійкі конкурентні переваги. Фактично вигоду вдається отримати за умови виходу на ринок ще до розкриття повного потенціалу галузі [194]. Диверсифікація в недосліджену галузь спроможна трансформувати її структуру так, що виникнуть значні конкурентні переваги,

адже підприємство нерідко першим установлює правила конкуренції на ринку. Фірма випереджає ринок тоді, коли сплачувана нею ціна входу не повністю відображає перспективи нового бізнесу; у протилежному разі витрати на входження у привабливу галузь здатні поглинути весь очікуваний прибуток.

Розвиваючи думку про умови застосування стратегії диверсифікації, М. Портер зазначає, що вона має відбуватися за кластерною лінією [194]. Диверсифікуючи діяльність у такий спосіб, підприємства споживчих товариств здатні краще використовувати не лише власні внутрішні сили, а й унікальні можливості регіонів, до яких дістають додатковий доступ. Це повною мірою стосується підприємств сфери послуг, насамперед тому, що вони є складником кластерів: конкурентоспроможні сервісні компанії можуть відроджувати чи зміцнювати галузі постачальників і покупців, а конкурентоспроможні виробничі галузі, своєю чергою, стимулюють розвиток суміжних сфер послуг.

Досліджуючи специфіку функціонування різних сервісних підприємств на споживчому ринку, М. Портер обґрунтовує переваги диверсифікації в наданні послуг. За його аргументами, багатозадачна сервісна компанія може використовувати ефект економії в матеріальному забезпеченні, маркетингу, доборі, навчанні та мотивації персоналу одночасно для всіх своїх точок у певній географічній зоні. Така компанія має ширші можливості досліджувати систематизацію надання послуг і впроваджувати спеціалізованіші технології, що дає їй змогу постійно бути в авангарді передових технологій галузі та випереджати конкурентів.

Дещо інакше визначають диверсифікацію Ксіє З., Ванг Дж. і Міао Л., пов'язуючи її з формуванням корпоративної стратегії. За їхнім трактуванням, диверсифікація – це кількість видів діяльності, у яких бере участь організація, та характер їх взаємозв'язку. Дослідники наголошують, що рішення організації про те, якою діяльністю займатися чи на який ринок виходити і як нею керувати, ґрунтується на її корпоративній стратегії, тож сутність і ступінь диверсифікації є визначальним питанням корпоративного рівня [117; 118].

Ці ж дослідники розглядають і диверсифікацію робочої сили, розуміючи під нею відмінності між членами групи чи організації за однією або кількома важливими ознаками [188; 219]. Така диверсифікація є конкурентною перевагою: компанії, що успішно нею керують, зазвичай мають вищу продуктивність праці та нижчу плінність кадрів, що суттєво знижує витрати. До того ж такі комерційні та споживчі підприємства краще досліджують різні сегменти ринку, спираючись на смаки й уподобання власних працівників, а організації з різноманітним персоналом вирізняються й вищим рівнем креативності.

Розглядаючи можливі стратегії ринкової поведінки сервісного підприємства, Сохл Т., Врум Г. і Маккан Б. [381; 410] теж звертаються до диверсифікації, трактуючи її як одну зі стратегій розвитку суспільства споживання. На їхню думку, вибираючи стратегію розвитку, ключовим є те, щоб обґрунтувати мету зростання та окреслити ту частку нових товарів і нових ринків, яка припадає на майбутній прибуток, а саму диверсифікацію вони традиційно пов'язують із появою нових товарів, робіт і послуг на нових ринках.

Аналізуючи переваги й недоліки диверсифікації, Т. Сохл розглядає умови, за яких вона як стратегія зростання забезпечить торгово-побутовому підприємству та домогосподарству стійку конкурентну перевагу на новому ринку. Ключовим тут є ступінь віддаленості привабливих для суспільства споживання можливостей від основного бізнесу. За словами Т. Сохла, широку диверсифікацію варто залишати в компетенції корпоративної структури – через складність і масштабність такого процесу [410].

Наголошуючи на потенційних ризиках диверсифікації, С. Ванг зазначає, що виправдати їх можна тоді, коли компенсацією стануть майбутні конкурентні переваги, у підґрунті яких лежить перенесення ключових бізнес-компетенцій у нові для окремого бізнесу сфери [410]. Теоретично будь-який тип бізнесу можна перемістити в нову галузь, де комерційний чи домашній бізнес бодай чимось випереджав би конкурентів; на практиці ж перспективи

синергії обмежені недостатньою обізнаністю менеджерів з усіма важливими чинниками успіху та бар'єрами входження в нову сферу.

Розглядаючи диверсифікацію в контексті концепції життєвого циклу продукту, Т. Сохл зазначає, що кожне споживче суспільство на певному етапі розвитку стикається з потребою оновлення продуктового портфеля, адже навіть найуспішніші товари з часом втрачають значущість на ринку й поступаються досконалішим способам задоволення потреб споживачів, унаслідок чого компанія потребує освоєння нових товарів, робіт і послуг та нових ринків.

Спираючись на матрицю вектора зростання І. Ансофа, Б. МакКанн визначає диверсифікацію як напрям руху компанії щодо її поточної ринкової позиції, що полягає в нарощуванні продажів завдяки виведенню нових продуктів на нові ринки. Порівнюючи диверсифікацію зі стратегіями обробки ринку, розвитку ринку та розроблення продукту, дослідник зауважує, що ці три стратегії ґрунтуються принаймні на одній відомій стратегічній змінній, тоді як диверсифікація містить багато невизначеностей і тому може бути ризикованою.

Близькою до поглядів згаданих авторів є позиція Ф. Котлера та Г. Армстронга, які вважають диверсифікацію одним із можливих шляхів реалізації стратегії розвитку. На їхню думку, диверсифікація, обрана як стратегічний напрям у формуванні бізнес-портфеля компанії, дає змогу вчасно розпочати роботу в перспективній сфері, що ефективніше за підвищення результативності в безперспективних напрямках. Водночас автори звертають увагу на ризик надмірної диверсифікації: вона здатна спричинити небажане розпорошення тих ресурсів, якими володіє компанія [5; 8].

Узагальнення розглянутих підходів до визначення поняття диверсифікації дає змогу виснувати, що західні науковці схильні трактувати диверсифікацію як стратегію, що розгортається на різних щаблях планування (табл. 1.7), а водночас – як засіб забезпечення зв'язку між ними. До того ж диверсифікацію визначають як спосіб реалізувати стратегію зростання,



забезпечити стійку конкурентну перевагу та оптимально використовувати ресурси.

*Таблиця 1.7*

**Типи диверсифікації як стратегії різних рівнів планування діяльності підприємств сервісного обслуговування в сільській місцевості**

| Рівень планування                              | Тип стратегії                      | Сутність диверсифікації                                          |
|------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Корпоративний рівень                           | Стратегія росту                    | Вихід підприємства до нових сфер діяльності                      |
|                                                | Стратегія розподілу                | Створення мережі підприємств                                     |
| Рівень стратегічного господарського підрозділу | Маркетингова конкурентна стратегія | Підвищення ринкової частки за наявної місткості ринку            |
|                                                |                                    | Вихід за межі ніші, якщо вона вже не є прибутковою               |
| Рівень товарної лінії                          | Стратегія інновації                | Доповнення існуючої виробничої програми новими товарними лініями |

*Примітка: узагальнено автором*

Спираючись на ідеї західних учених, вітчизняні дослідники вивчають диверсифікацію з різних поглядів. Зокрема, науковий колектив під керівництвом С. Покропивного, зважаючи на маркетингову стратегію, у т. ч. стратегію виходу підприємства на ринок, визначає диверсифікацію як розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки з новою продукцією та опанування суміжних галузей [73]. Автори розглядають її як спосіб підвищити стабільність підприємства на ринку й мінімізувати ризик банкрутства, слушно зауважуючи, що диверсифікація потребує значних витрат і тому має бути ретельно обґрунтована. На їхню думку, доцільно застосовувати її до фінансово міцних підприємств, коли діяльність у межах однієї галузі починає обмежувати зростання обсягів продажів і масштабів

розвитку; водночас диверсифікація є прийнятним способом активізації діяльності, зокрема обслуговуючих підприємств різного фінансового стану, за умови вчасного виявлення та ліквідації збиткової ланки.

М. Ільчук, І. Бідзюра та В. Збарський трактують диверсифікацію як одну з трьох можливих стратегій просування товару [171], звісно, з урахуванням диверсифікації в маркетинговій сфері підприємства. Аналізуючи переваги й недоліки цієї стратегії, учені зазначають, що вона є найризикованішою та найвитратнішою, проте здатна забезпечити компанії успіх і стабільність у нестабільному середовищі.

Загальноприйнятим є тлумачення диверсифікації як економічного терміна В. Андрійчуком; дискусійним же є ототожнення диверсифікації із суспільними формами організації виробництва, оскільки під останніми зазвичай розуміють колективні форми виробництва. Розглядаючи переваги та загрози диверсифікації, автор наголошує на важливості визначення економічно обґрунтованого її ступеня з урахуванням впливу зовнішніх чинників і реального стану економіки сервісних підприємств [2].

Поширеним серед вітчизняних дослідників [117; 153; 171; 198; 302] є погляд на диверсифікацію як одну з форм конкуренції в ринковій економіці. По суті, конкуренція ґрунтується на змаганні приватних товаровиробників за сприятливіші умови виробництва та збуту. Диверсифікація виробничо-збутової сфери підприємств послуг дає змогу зміцнювати ринкові позиції завдяки одночасному випуску багатьох видів продукції, робіт і послуг для різних категорій споживачів, створенню власних торгових і побутових мереж та розширенню каналів збуту через ширший набір маркетингових важелів. Як правило, диверсифіковані сервісні підприємства мають перевагу, бо здатні швидко пристосовуватися до вимог ринку й утримувати прибутковість.

Багато науковців, зокрема Н. Маслак і Н. Степаненко, вважають, що диверсифікацію діяльності, у т. ч. сервісних підприємств сфери послуг, можна розглядати як захід управління фінансовими ризиками [153]. З цим важко не погодитися, адже суть диверсифікації полягає в проникненні підприємств послуг на нові ринки збуту, розширенні номенклатури продукції, робіт і послуг та переміщенні капіталу в найприбутковіші галузі, які за вдалого вибору напряду забезпечать рентабельність. Проте варто зазначити, що на практиці диверсифікація може не лише зменшувати, а й збільшувати ризик, якщо малоперспективне виробництво підтримується коштом прибутку від інших видів діяльності.

Крім того, економісти розглядають диверсифікацію як дієвий спосіб здобути переваги в отриманні кредиту, рівномірно використовувати трудові ресурси обслуговуючих підприємств упродовж року та розв'язати низку соціальних і екологічних проблем, що відкриває широкі можливості для перспективного розвитку (вихід на зовнішній ринок із нетрадиційними товарами й послугами, зменшення залежності від постачальників сировини, матеріалів, послуг і несумлінних посередників тощо). Для економіки регіону процес диверсифікації підприємств послуг відіграє не менш важливу роль, адже сприяє розвитку конкуренції, дає змогу наситити ринок товарами й послугами, долаючи монополію підприємств-гігантів і задовольняючи попит у різних сегментах.

В економічній літературі терміни «диверсифікація» та «інтеграція» нерідко вживають як синоніми, що, вочевидь, пов'язано зі спільною для обох природою стратегій зростання. Проте у сфері збереження послуг доцільно розрізняти стратегію інтеграції (лат. Integratio – перебудова і ціле) як поступове зближення та об'єднання кількох суб'єктів господарювання в процесі їх взаємовпливу [118] і стратегію диверсифікації як внутрішнє

зростання підприємств послуг унаслідок збільшення обсягів і підвищення ефективності виробництва. Звідси й різниця в мотивах: вертикальну інтеграцію спонукають прагнення знизити витрати та/або посилити контроль над виробництвом і розподілом, тоді як диверсифікація здебільшого спрямована на використання привабливих ринкових можливостей і зниження ризику вкладення всіх коштів в один напрям [117].

Отже, виокремлено кілька підходів до тлумачення поняття диверсифікації, і всі вони тісно взаємопов'язані, оскільки характеризують багатоаспектне явище в різних його проявах. Диверсифікація як стратегія розвитку сервісних підприємств має зрештою забезпечити вагомість підприємства на ринку, тобто його конкурентну позицію.

У контексті цього дослідження диверсифікація серед інших інноваційних методів розвитку розглядається як аналітична та організаційна робота, а контрольна діяльність спрямована на створенні, збереженні та розширенні економічно вигідних напрямків діяльності підприємств сервісного обслуговування споживчої кооперації для досягнення стратегічної мети, яка базується не тільки на прибутку, а й на якнайповнішому задоволенні потреб сільського населення в продукції, робіт і послуг (табл. 1.8).

З-поміж різних стратегічних варіантів розвитку підприємств сервісного обслуговування диверсифікацію та спеціалізацію зазвичай трактують як протилежні, тож для розкриття їхньої сутності, а також переваг і вад кожного з них варто вдатися до порівняльного аналізу. Зауважимо, що окремі стратегічні орієнтири підприємства мають як спільні переваги й недоліки, так і властиві кожному з них зокрема (табл. 1.9).

**Переваги та складнощі, супутні впровадженню інноваційних  
інструментів поживавлення розвитку сервісних підприємств в умовах  
ОТГ**

| Способи розвитку підприємств з сервісного обслуговування | Переваги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Складності застосування                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Диверсифікація діяльності                                | Уможлиблює вихід виробничої та комерційної діяльності поза окреслену колись спеціалізацію – у бік інших галузей, а також розмаїтих господарських сфер                                                                                                                                                                                        | Супроводжується достатньо високим рівнем ризику та важко передбачуваними наслідками.                                                                               |
| Реінжиніринг                                             | Уможлиблює чітке впорядкування процесів закупівлі, випуску й приймання продукції, складського обліку, опрацювання замовлень та виставлення рахунків. Процеси, що дуже добре піддаються реінжинірингу, легше налагодити, автоматизувати та інтегрувати. Не розглядається як загроза скорочення штатів і, відповідно, не деморалізує персонал. | Відсутні методичні основи проведення. Слід зважати на індивідуальні риси кожного працівника та його психологічну модель поведінки, що не піддаються автоматизації. |
| Реструктуризація                                         | Дає змогу оптимізувати баланс витрат і доходів підприємства, узгоджуючи його організаційну та виробничу структуру з обсягом продукції, на яку існує платоспроможний попит                                                                                                                                                                    | Передбачає кардинальні зміни цілей та завдань виробничо-господарської діяльності і, отже, матеріальної та організаційної бази їх здійснення                        |
| Реорганізація                                            | Уможлиблює перехід на якісно новий рівень організації бізнесу через перебудову його ідеології та практики в межах сучасних бізнес-технологій                                                                                                                                                                                                 | Наявні сьогодні бізнес-технології здебільшого не пристосовані ні до реалій вітчизняного підприємництва, ні до способу мислення тих власників-керівників, які       |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                                                                                                                                                                                                                          | очолюють малі підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Франчайзинг | Дає змогу нарощувати обсяги продажу без суттєвих видатків, утримувати нагляд за тим, як розповсюджується товар, і водночас розширювати ринки, на яких відбувається збут. Франчайзер забезпечує товаром, навчає, дає різні консультації з ведення бізнесу | Застосовний тоді, коли потрібно забезпечити інтереси і франчайзера, і франчайзі щодо прибутку на вкладені час, гроші та ресурси. Досі не врегульованими залишаються окремі питання, зокрема щодо розміру вступного внеску франчайзі, порядку його сплати та компенсації понесених витрат. |

*Примітка: узагальнено автором на основі [68; 73; 82; 84; 85; 86; 95],*

У процесі порівняння двох стратегій визначаються необхідні умови їх застосування.

*Таблиця 1.9*

**Матриця, у якій зіставлено спеціалізацію та диверсифікацію підприємств, що обслуговують сільське населення в умовах ОТГ**

|                | Переваги                                                                                                                                                                                                                                                            | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Спеціалізація  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• використання особливих умов</li> <li>• постійне удосконалення організації, технології, кваліфікації персоналу</li> <li>• концентрація виробництва</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• залежність від постачання</li> <li>• сезонність виробництва</li> <li>• небезпека зміни кон'юнктури ринку</li> <li>• залежність від державної підтримки</li> </ul>                                                 |
| Диверсифікація | <ul style="list-style-type: none"> <li>• використання особливих умов</li> <li>• мінімізація ризиків</li> <li>• пом'якшення сезонності</li> <li>• скорочення залежності від постачання</li> <li>• економія масштабів</li> <li>• ефект «синергії бізнесів»</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• небезпека вибору неперспективного напрямку</li> <li>• недостатня компетентність щодо різних бізнесів</li> <li>• небезпека розпорошення ресурсів</li> <li>• значні витрати на входження до нових ринків</li> </ul> |

*Примітка: узагальнено автором*

Спільною перевагою обох стратегій є ефективне використання наявних внутрішніх ресурсів компанії в поєднанні з унікальними можливостями регіонів. Особливість диверсифікації, за М. Портером, полягає в тому, що для реалізації цієї переваги її слід здійснювати за кластерною лінією [194]. Стратегії спеціалізації та диверсифікації схожі щодо можливостей використання ефекту масштабу, хоча забезпечують його по-різному: спеціалізовані сервісні підприємства зазвичай знижують витрати на одиницю продукції, нарощуючи обсяг випуску певного продукту, тоді як багатoproфільна компанія використовує ефект економії завдяки матеріально-технологічній, маркетинговій та кадровій підтримці всіх підрозділів у певній географічній зоні й розподілу між ними загальнокорпоративних витрат [118]. Обом стратегіям властивий спільний недолік – вони доволі дорогі: перша потребує значних коштів на невпинне вдосконалення технології, а витрати другої йдуть на освоєння нового бізнесу; якщо цього не зважати, понесені витрати можуть поглинути весь той прибуток, на який розраховували.

Між стратегіями однопрофільних і багатoproфільних підприємств є істотні відмінності, найважливіші з яких стосуються здатності стратегії забезпечити стійкість підприємств послуг у нестабільному ринковому середовищі. Головна перевага диверсифікованого підприємства – його відносна стабільність: у разі краху одного напрямку збитки можна компенсувати за рахунок інших сфер діяльності, а багатoproфільність пов'язана з розподілом інвестиційного ризику через поділ капіталу між різними напрямками [116]. Спеціалізоване ж підприємство значно чутливіше до зміни ринкової кон'юнктури, оскільки не має достатньої маневреності.

Теоретично диверсифікація у вигляді інвестицій у виробництво, пов'язане з різними стадіями переробки того самого продукту, дає підприємству змогу зменшити залежність від постачальників і недобросовісних посередників, що вигідно вирізняє багатoproфільну компанію з-поміж однопрофільної. Водночас завдяки спеціалізованим

постачальникам, які зосереджуються на обмеженій частині ланцюжка витрат, компанія може зменшити й власні витрати.

Багатопрофільні та спеціалізовані підприємства відчутно різняться між собою повнотою й рівномірністю задіяння ресурсів упродовж року. На противагу спеціалізації, диверсифікація уможливорює пом'якшення сезонності як виробництва, так і споживання: перерозподіляючи протягом року ресурси – матеріально-технічні, фінансові й трудові – поміж окремими напрямками діяльності, організація домагається їх ефективного використання. До того ж спеціалізація подеколи стає на заваді раціональному застосуванню побічної продукції. Ці стратегії виступають альтернативними й у питанні підвищення ефективності виробництва через його концентрацію: тут набагато більше переваг у спеціалізованого підприємства, тоді як надмірна диверсифікація загрожує розпорошенням ресурсів. Ось чому для будь-якої сервісної компанії, що диверсифікується, економічно обґрунтоване встановлення межі розширення бізнесу є водночас і настільки ж важливим, і настільки ж складним.

Унікальною перевагою диверсифікації є потенційна синергія напрямів у розширеному виробництві, коли загальний результат диверсифікованої діяльності значно перевищує ефект кожного окремого напрямку. Проте скористатися цією перевагою вдається не завжди – насамперед це стосується підприємств, що обирають непов'язану диверсифікацію з низьким ступенем інтеграції окремих видів діяльності, а отже, не досягають ефекту синергії.

Сильною стороною одноцільового підприємства загалом є цілковите зосередження на виготовленні одного продукту для одного ринку, а отже, невпинне вдосконалення випуску й реалізації однорідної продукції. Диверсифікація ж уможливорює відносну стабільність компанії в мінливому ринковому середовищі. Виходить, що вагомі конкурентні переваги підприємству дає як спеціалізація, так і диверсифікація – залежно від того, який варіант стратегічної орієнтації воно обрало. А оскільки нині старі товари все швидше заступають нові й життєвий цикл продукції коротшає, дедалі



більше уваги приділяють саме диверсифікації – стратегії, здатній забезпечити стійкі конкурентні переваги й ринкову вагомість.

Втім, справжня стратегічна орієнтація сервісних підприємств вимагає певного компромісу між однопрофільною та багатoproфільною стратегіями – так, щоб скористатися сильними сторонами диверсифікації й водночас зберегти переваги спеціалізації. Оптимальний баланс існує між тими ресурсами, що є основними для спеціалізації підприємства, та рештою – диверсифікованих, зорієнтованих на додаткові сфери; при цьому базовий актив здатен із часом змінюватися, переходячи від спеціалізації виробництва й технологій до спеціалізації маркетингу та продажів. Щоб зрозуміти сутність диверсифікації, важливо звернутися до класифікації її видів і форм, які групуються за різними ознаками (рис. 1.8).

За об'єктом диверсифікації виокремлюють, зокрема, диверсифікацію виробництва: вона означає перехід від однопрофільної виробничої структури до багатогалузевої і, як зазначає М. Портер, полягає в одночасному розвитку багатьох непов'язаних видів виробництва та в розширенні асортименту [194].

Під диверсифікацією економічної діяльності розуміють розширення діяльності великих компаній, об'єднань, підприємств і цілих галузей за межі основної, якою вважають виробництво товарів, робіт і послуг із максимальною часткою в чистому обсязі продажів. Цей тип є найважливішим складником структури сучасної ринкової економіки: він спонукає компанію зміцнювати ринкові позиції, своєчасно реагувати на зрушення економічної ситуації та підтримувати ефективність діяльності, унаслідок чого спеціалізовані підприємства обертаються на багатогалузеві комплекси-конгломерати, елементи яких позбавлені функціональних зв'язків між собою [188].

Диверсифікація капіталу – це розподіл капіталу між різними об'єктами задля зменшення ризику збитків і збільшення прибутку. Диверсифікація персоналу стосується відмінностей між членами групи чи організації за однією або кількома важливими характеристиками [410]. Диверсифікація розміщення полягає у створенні власної торговельної мережі підприємства.

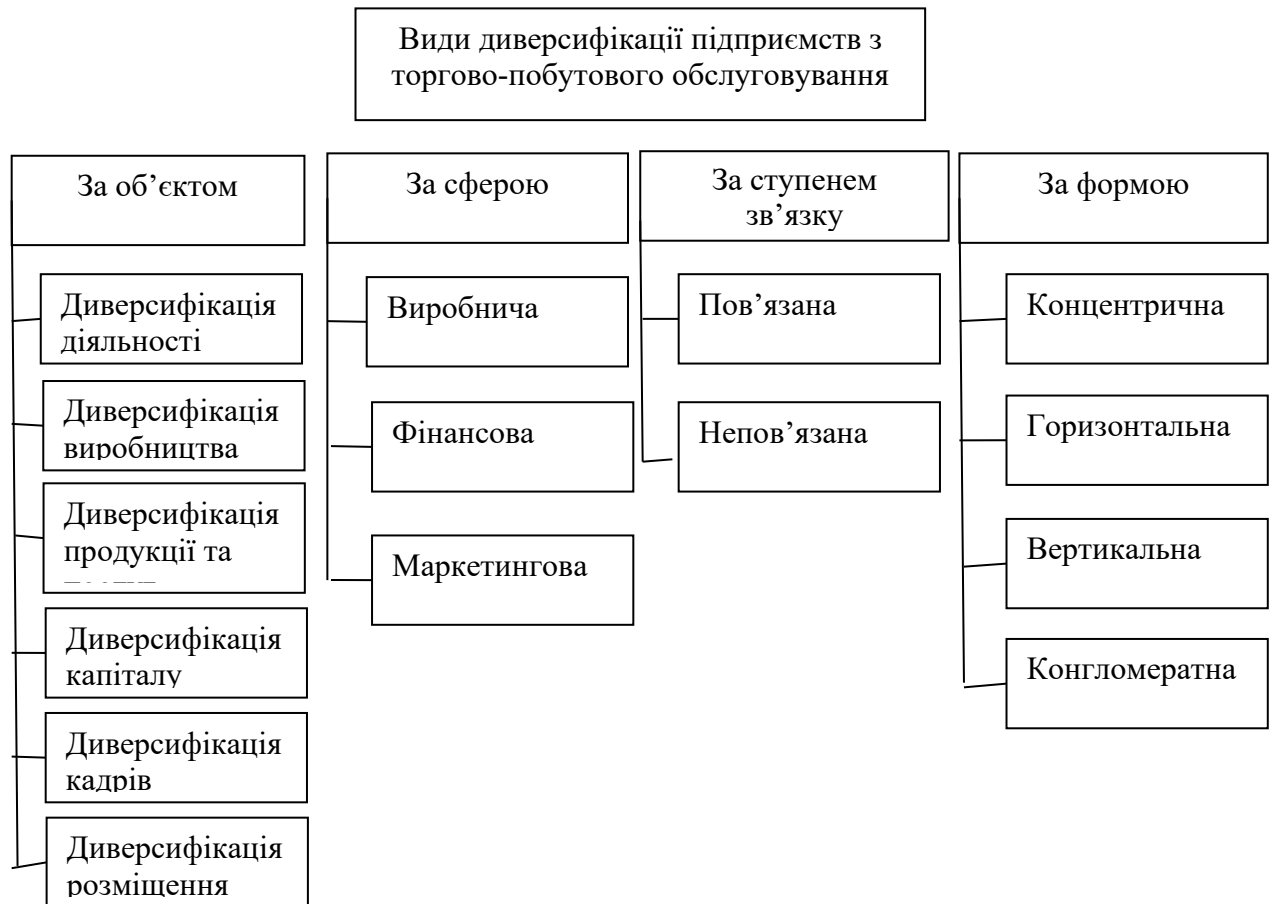


Рис. 1.8. Можливі види диверсифікації сервісних підприємств у сільській місцевості ОТГ як інноваційного методу активізації сфери послуг

*Примітка: розроблено автором*

Виокремлюють три напрями диверсифікації [117]: виробничий (урізноманітнення видів виробництва, що забезпечують випуск різної продукції та/або розширення її асортименту), фінансовий (урізноманітнення фінансової діяльності через створення різних видів коротко- та довгострокових фінансових вкладень) і маркетинговий (розбудова власної торгової мережі, множення каналів, якими збувають продукцію, роботи й послуги, залучення розширеного інструментарію маркетингу задля того, щоб просувати товари).

Залежно від ступеня зв'язку різних сфер діяльності розрізняють пов'язану та непов'язану диверсифікацію [410]. Обираючи пов'язану

стратегію, підприємство здобуває низку переваг – скорочення загальних витрат на ведення кількох бізнесів одночасно та бізнес-синергію, коли спільний результат пов'язаних напрямів перевищує суму їхніх окремих ефектів. Проте диверсифікацію як стратегію слід зіставляти зі співвідношенням очікуваних економічних результатів та економічного ризику її реалізації: вона знижує ризик лише тоді, коли між різними операціями, які виконують під час диверсифікації, існує низька кореляція.

Множинність форм диверсифікації пояснюється різними трактуваннями новизни товару, адже новизну можна визначати щонайменше з трьох поглядів: товар новий для компанії, для ринку або принципово новий. Тож за формою [410]:

- 1) концентрична диверсифікація полягає у виробництві підприємством нових товарів, технологічно чи комерційно пов'язаних з наявними;
- 2) горизонтальна диверсифікація полягає у випуску нових продуктів для наявних клієнтів, технологічно не пов'язаних з наявними;
- 3) диверсифікація конгломератна (побічна, корпоративна) полягає в тому, що освоюються нові напрями роботи, котрі не мають з уже наявними ані технологічної, ані комерційної спорідненості;
- 4) вертикальна (ланцюгова) диверсифікація полягає в інвестуванні у виробництво, пов'язане з різними стадіями переробки одного продукту, тобто в приєднанні до наявного виробництва попередніх або наступних стадій.

Для сервісних підприємств застосовні всі перелічені форми диверсифікації, оскільки логістичні, фінансові, кредитні, енергетичні, наукові та консультаційні послуги для сільськогосподарських товаровиробників охоплюють багато сфер діяльності, а отже, і різноманітні форми її розширення.

Вихід підприємства в нові сфери діяльності дає сервісному підприємству неабиякі конкурентні переваги. Так, вертикальна диверсифікація зменшує залежність від постачальників; горизонтальна дає змогу досягати ефекту синергії бізнесів і раціонально використовувати побічну продукцію; конгломератна забезпечує збалансованість грошових потоків, розподіл інвестиційного ризику через поділ капіталу між різними сферами, раціональне використання фінансових ресурсів і зменшення

сумарних податкових платежів; а створення мережі сервісних підприємств (географічна диверсифікація) задовольняє потребу споживачів у максимально зручному розташуванні та дає ефект економії завдяки матеріально-технічному, маркетинговому й кадровому забезпеченню всіх підрозділів і розподілу між ними загальних корпоративних витрат.

Стратегію диверсифікації можуть застосовувати сервісні підприємства з різною ринковою позицією [50]. Приміром, підприємство-лідер прагне спрямовувати діяльність на збільшення ринкової частки за наявної місткості ринку через виведення нових послуг, що зменшує ризик залежності від однієї товарної лінії. Натомість підприємство-нішер, яке обслуговує один чи кілька сегментів ринку, вдається до диверсифікації як стратегії виходу за межі ніші, коли та вже не є прибутковою.

З огляду на виняткову важливість наявності кваліфікованого й орієнтованого на споживача персоналу для сервісного обслуговування підприємствами споживчої кооперації особливого значення набуває диверсифікація кадрів агросервісних підприємств. Підприємства, що ефективно керують диверсифікацією робочої сили, зазвичай мають вищий рівень продуктивності праці та креативності й нижчу плинність кадрів, що формує для них вагомі конкурентні переваги.

Сервісні підприємства слушно вважають обов'язковим кластерним елементом, і диверсифікація їхньої діяльності вздовж кластерних ліній передбачає ефективне використання наявних внутрішніх активів у поєднанні з унікальними можливостями регіонів. Багатопрофільність обслуговуючого підприємства дає змогу пом'якшити недоліки сезонності виробництва завдяки перерозподілу ресурсів між різними видами діяльності впродовж року. Водночас диверсифікація приховує й певні небезпеки: вибір неперспективного напрямку розширення, недостатня компетентність менеджерів в управлінні різноплановими бізнесами, розпорошення ресурсів, значні витрати на входження в нові ринки тощо.

Мотивів для диверсифікації діяльності сервісних підприємств чимало, хоча всі вони, зрештою, породжені прагненням зробити підприємство стійкішим завдяки здозі маневрувати ресурсами. Так, до диверсифікації

нерідко вдаються, коли треба послабити залежність від єдиного ринку з обмеженою чи насиченою місткістю, згладити сезонні коливання, відкрити простір для зростання, посилити конкурентні позиції, здобути перевагу в отриманні кредиту, з користю задіяти вільні кошти, залучити ресурси, що відчутно поліпшать результати компанії, розосередити ризик між різними напрямками діяльності тощо. Те, який саме вид диверсифікації обере підприємство згідно з власною стратегічною орієнтацією, залежить, зокрема, від етапу його життєвого циклу (рис. 1.9), а це, своєю чергою, визначається типом диверсифікації на відповідному етапі життєвого циклу підприємства, що надає торгіві та побутові послуги (рис. 1.10).

| Етап | Зміст етапів і робіт                                                                                                                                                                                            |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.   | Вибір підходу до структурування життєвого циклу                                                                                                                                                                 |
| 2.   | Визначення того, на якому саме етапі життєвого циклу перебуває конкретне підприємство, тобто його позиціонування                                                                                                |
| 3.   | Встановлення рівня вичерпності можливостей етапу життєвого циклу, на якому перебуває підприємство                                                                                                               |
| 4.   | Вироблення бачення того, яким постане підприємство на очікуваному етапі, а також визначення філософії його бізнесу                                                                                              |
| 5.   | Вибір способів переходу підприємства з одного етапу життєвого циклу на інший                                                                                                                                    |
| 6.   | Організаційне проектування того, як підприємство переходитиме від одного етапу свого життєвого циклу до наступного (визначення складу й реальної складності робіт, послідовності їх виконання, обсягу ресурсів) |

Рис. 1.9. Послідовність побудови моделі життєвого циклу  
сервісного підприємства

*Примітка: розроблено автором*

Диверсифікацію здійснюють різними способами – через поглинання компаній, що вже працюють на цільовому ринку, або через розширення власних можливостей. Формами входження в новий бізнес можуть бути:

1) придбання діючого підприємства (основні переваги – готові технології виробництва, налагоджені зв'язки з постачальниками сировини й матеріалів, відсутність потреби в широкій рекламі та відносна впізнаваність на ринку готової продукції, а також налагоджені канали збуту й кваліфікований персонал; до того ж очевидна значна економія інвестицій і прямий вихід на цільовий сектор ринку);

2) «поглинання» – примусове злиття, за якого одна компанія поглинає іншу, а поглинута ліквідується як така (головна перевага – збільшення активів на вартість активів поглинутої компанії);

3) створення нового підприємства (потребує значних фінансових ресурсів, проте може виявитися дешевшим за придбання неефективного підприємства).

| Стадія життєвого циклу підприємства | Стратегія підприємства                   | Характеристика діяльності підприємства                                                                                                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виникнення                          | Одиничний вид діяльності – спеціалізація | Обмеженими є продукція підприємства за асортиментом та географією збуту, матеріально-технічне та фінансове забезпечення підприємства                      |
| Зростання                           | Географічна диверсифікація               | Починаючи з місцевого ринку, бізнес виходить на регіональний, національний, а згодом на міжнародний ринки                                                 |
|                                     | Вертикальна диверсифікація               | Зростаюча компанія прагне забезпечити постійний притік сировини, продовжити виробництво до готового продукту та забезпечити зв'язки з кінцевим споживачем |
| Зрілість                            | Горизонтальна диверсифікація             | Доповнення нових непрофільних продуктів може істотно покращити реалізацію традиційних                                                                     |
|                                     | Концентрична диверсифікація              | Традиційні товари знаходяться на стадії спаду за своїм життєвим циклом, і підприємство потребує оновлення товарного асортименту                           |
| Старість                            | Конгломератна диверсифікація             | Вилучення засобів із освоєного бізнесу для фінансування диверсифікаційних заходів                                                                         |

Рис. 1.10. Залежність виду диверсифікації від стадії життєвого циклу підприємства з надання торгово-побутових послуг

*Примітка: узагальнено автором*

Таким чином, диверсифікація постає одним із вагомих елементів структури сучасної ринкової економіки. Вона живить прагнення господарюючого суб'єкта в умовах конкуренції зміцнити свої ринкові позиції, вчасно відгукуватися на зміни економічного середовища й зберігати результативність діяльності. Щодо підприємств сервісного обслуговування диверсифікація, яку тлумачать як сукупність заходів задля утримання компанії на ринку, спроможна забезпечити відчутні конкурентні переваги; проте така стратегічна орієнтація доволі затратна й ризикована, а отже, її впровадження потребує ґрунтовного попереднього аналізу та економічно виваженого рішення [198].

В організації торговельного обслуговування на особливу увагу заслуговує розважливе використання купівельного потенціалу дрібних, віддалених та обезлюднених населених пунктів. Такі села, де мешкають переважно люди пенсійного й передпенсійного віку, мають сприятливі передумови для розвитку фермерського та дрібноселянського устрою. Тут збереглося чимало родючих угідь, що занепадають через обезлюднення сусідніх сіл. Аби зупинити спустошення сільських територій довкола безлюдних і вимираючих поселень, орні землі, вилучені з сільськогосподарського обороту, доцільно й потрібно передавати фермерам та іншим сільським господарям у довгострокову оренду. Це зміцнюватиме життєстійкість, своєрідний «імунітет» сільських поселень супроти негативних зовнішніх впливів. Заразом виникає проблема втягнення до товарообігу продукції особистих підсобних і селянських (фермерських) господарств – через незначні її обсяги, адже й заміна державних заготівель сільськогосподарської продукції її оптовим продажем на аграрних біржах цієї проблеми не усуває.

У минулі роки це питання розв'язувалося завдяки безперервному нарощуванню заготівель надлишків сільськогосподарської продукції системою споживчої кооперації. Однак протягом останнього часу частка

валового збору продукції цих господарств, охоплена заготівлями споживчої кооперації, різко скоротилася.

Практика показує, що чимало мешканців не спроможні збути значні надлишки картоплі, овочів і фруктів – передусім тому, що за місцем проживання бракує заготівельних пунктів, а особливо це відчутно в дрібних і глибинних селах, адже основна частина матеріально-технічної бази заготівель зосереджена в районних центрах та великих селах. До того ж чітко простежується, як обсяг сільськогосподарської продукції, що її реалізує населення, залежить від того, наскільки віддаленими є приймально-заготівельні пункти. Так, мешканці, які проживають у радіусі 20 км від приймально-заготівельних пунктів, здають до 30% продукції, тоді як за межами 20 км – не більш ніж 10%.

Обрахунки засвідчують, що найдоцільнішим є облаштування одного заготівельного пункту з розрахунку на 250-300 дворів. Наразі 1 приймально-заготівельний пункт обслуговує майже 500 дворів, що зумовлює нагальну необхідність розбудови мережі приймально-заготівельних пунктів у віддалених невеликих селах [226].

Роздрібним торговим підприємствам у малих та віддалених селах, аби нарощувати обсяги діяльності й працювати рентабельно, варто поряд із торговельним обслуговуванням провадити ще й заготівлю надлишків сільськогосподарської продукції. Кістяком торгової мережі таких поселень мають стати комбіновані роздрібні підприємства типу магазин-заготпункт. Вагомих додаткових капіталовкладень цей вид діяльності не потребує – потрібно лише розв'язати цілу низку організаційно-технологічних питань, пов'язаних зі збутом заготовленої продукції.

За останні роки споживча кооперація помітно згорнула обсяги хлібопечення й постачання хліба та хлібопродуктів мешканцям села. Досі цей сегмент ринку залишається майже неопанованим. Тому доволі перспективним нам видається те, щоб у середніх і великих поселеннях працювали стаціонарні змішані заклади на кшталт магазинів-міні-хлібопекарень. Крім того що вони



забезпечували б хлібом населення власних пунктів, такі магазини могли б доправляти хліб і до крамниць, розташованих у віддалених та малих селах, де налагоджувати хлібопечення недоцільно [228].

Як уже зазначалося, впродовж останніх років кількість закладів ресторанного господарства в сільській місцевості скорочувалася прискореними темпами. Через це для роздрібних торговельних підприємств, що працюють у невеликих селах, вагомим напрямом диверсифікації постає також надання послуг громадського харчування та заснування підприємств типу магазин-міні-бар.

Ще ширші перспективи для нарощування обсягів роботи роздрібних підприємств відкриває налагодження широкого кола послуг найрізноманітнішого спрямування – і побутового, і виробничого водночас [218; 220].

На наступному етапі відбору варіантів диверсифікації для кожного з них обчислюють як поточні, так і одноразові витрати. Зіставляючи наявні у фірми ресурси – власні чи залучені – з витратами за кожним варіантом диверсифікації, відкидають ті з них, на реалізацію яких ресурсів не вистачає.

Винятково вагомим є добір найбільш дієвих варіантів диверсифікації з-поміж тих, що лишилися. Робота з їх визначення передбачає обчислення за кожним із залишених варіантів диверсифікації: точки беззбитковості; коефіцієнта беззбитковості; коефіцієнта прибутковості.

Аби обчислити коефіцієнт беззбитковості, передусім здійснюють маркетингові дослідження ринку задля встановлення потенційного обсягу продажів за кожним варіантом диверсифікації.

Якщо одержаний коефіцієнт беззбитковості варіанту диференціації є меншим за одиницю, то надалі його до уваги не беруть.

За варіантами диверсифікації, що лишилися, обчислюють коефіцієнти прибутковості як співвідношення між масою прибутку, який одержують у довгостроковому періоді за відповідним варіантом диверсифікації, та витратами на подолання бар'єрів входження в галузь.

Упорядкування варіантів диверсифікації за спаданням коефіцієнтів прибутковості дає змогу обрати той варіант диверсифікації, якому відповідають найбільші значення коефіцієнта прибутковості.

Отже, торгово-побутовий сервіс – це сукупність видів діяльності, що обслуговують населення ОТГ та учасників сільськогосподарського виробництва, доводять до кінцевого споживача товари, роботи й послуги різного походження та забезпечують ефективність цього процесу на всіх його стадіях. У площині бізнесу, який охоплює виробництво, зберігання, переробку й дистрибуцію продукції (зокрема сільськогосподарської), призначення сервісу полягає в обслуговуванні всіх названих процесів, а це передбачає широкий спектр послуг – від упровадження новітніх технологій та якісного й безперебійного матеріально-технічного постачання до маркетингу продукції й інформаційно-консультаційного супроводу господарювання.

Отже, типологія сервісних підприємств, діяльність яких охоплює всі види ресурсів і обслуговує різнопланові процеси виробництва, зберігання, переробки та реалізації продукції (у т. ч. сільськогосподарського походження), вміщує розмаїті різновиди сервісу. Зважаючи на функціональні ознаки, характер походження та формування, а також на вплив, який справляють на кінцевий продукт ці галузі сервісу та відповідні їм види діяльності, їх розподіляють на такі, що постачають матеріально-технічні ресурси, реалізують технологічні операції, сприяють просуванню на ринку продукції, робіт і послуг та надають послуги фінансового й інформаційно-консалтингового спрямування.

На сучасному етапі перспективним постає функціонування комплексних сервісних підприємств, які поєднують постачання матеріально-технічних ресурсів із виробничо-технічним обслуговуванням; сучасні якісні параметри ресурсів вимагають відповідного сервісного супроводу, тож придбавають нині не так самі ресурси, як технології, потрібні для ефективного господарювання й повного задоволення потреб сільського населення в торгово-сервісному обслуговуванні.

## Висновки до розділу 1

За результатами дослідження, отриманими у першому розділі, можна дійти наступних висновків:

1. З'ясовано, що успіх сервісного підприємства, яке є суб'єктом господарювання, зумовлюється економічно обґрунтованою стратегією, наявним висококваліфікованим персоналом, а поряд із цим і системою обслуговування, зорієнтованою на клієнта. Системоутворюючим фактором, який впливає на ефективність діяльності компанії, виступає стратегічна орієнтація, адже саме вона, формуючи загальну для компанії місію, стратегічно пов'язує між собою цілі останньої, її ресурси та мінливі можливості ринку.

2. Доведено: оскільки бізнес – це підприємницька діяльність, що охоплює виробництво, зберігання, переробку та дистрибуцію продукції, сервіс покликаний обслуговувати не самі лише ці процеси, а виконувати значно ширший обсяг завдань, ніж роль сполучної ланки між промисловим виробництвом, сільським населенням та учасниками сільськогосподарського виробництва, – якнайповніше задовольняючи їхні потреби в торгово-побутовому обслуговуванні.

3. Встановлено, що дієве управління сервісним підприємством потребує розроблення та впровадження трьох головних складників: стратегічної орієнтації підприємства сервісного обслуговування, а також внутрішнього маркетингу, покликаного стимулювати персонал, і ще ефективної системи послуг. Останню зорієнтовують на запити мешканців села та сільгосптоваровиробників, вибудовуючи її так, щоб задовольняти специфічні потреби цих цільових споживачів.

4. Доведено, що як стратегічна орієнтація підприємства диверсифікація має зрештою забезпечити підприємству сфери послуг його актуальність на ринку. У контексті даного дослідження диверсифікація розглядається як комплекс аналітичних, організаційних, контрольних заходів, чіткості призначення

– створювати, підтримувати й розширювати ті напрями діяльності підприємств сфери послуг, що є економічно вигідними, задля досягнення його стратегічних цілей.

5. Виявлено, що існує значна кількість основних мотивів здійснення диверсифікації діяльності підприємств у системі споживчої кооперації, які запропоновано розділити на техніко-економічні, економічні, фінансові, соціальні і стратегічні.

6. Виокремлено два основні напрями диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг. Перший, названий «синергічною диверсифікацією», спирається на переваги, яких підприємство набуло у звичній для себе сфері. Другий – «конгломератна диверсифікація» – означає, що підприємство переходить до тієї галузі, з якою його теперішня діяльність не має зв'язку, освоюючи задля збільшення прибутку та зниження підприємницьких ризиків нові технології й запити ринку.

7. Установлено, що напрям диверсифікації діяльності підприємства слід обирати за певним алгоритмом, який охоплює: діагностику проблем розвитку торгово-побутового підприємства та усвідомлення потреби в диверсифікації як засобі активізації діяльності; окреслення ймовірних варіантів диверсифікації; обчислення затрат за кожним із варіантів диверсифікації та їх зіставлення з наявними ресурсами; розрахунок точки і коефіцієнтів безбитковості й прибутковості за кожним із варіантів диверсифікації; остаточний вибір варіантів диверсифікації підприємства.

Результати, дослідження, проведені у розділі, відображені у публікаціях автора: [215], [216], [226], [263], [266], [82176], [82178], [403], [406].

## РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСІВ  
КОНЦЕНТРАЦІЇ І СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ТА  
СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ2.1. Концептуальна модель методологічного забезпечення управління  
підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад

Останніми роками торгівля, як уже зазначалося, перетворилася на привабливу й динамічну сферу підприємництва. Одна з визначальних її рис – уміння швидко пристосовуватися до коливань ринкової кон'юнктури, полишаючи не вигідні ніші й опановуючи нові, перспективні. Цьому сприяють порівняно невеликий обсяг діяльності та скромна потреба в ресурсах, спрощена управлінська структура й пряма залежність доходів власників від успішності справи. Проте за розвинуеного ринку окреме торговельне підприємство зазвичай маневрує в межах обраної спеціалізації, удосконалюючи товарний асортимент, а рідше – розширюючи номенклатуру та підвищуючи якість додаткових торговельних послуг. Галузева ж структура малого бізнесу змінюється передусім завдяки бурхливій появі нових малих підприємств на перспективних ринках і згортанню наявних на ринках, що звужуються.

За умов добровільного об'єднання територіальних громад торговельним підприємствам доволі складно досягати основної мети – прибутку та стійкого фінансового стану – самою лише профільною діяльністю, тим паче за низької купівельної спроможності селян і гострої конкуренції. Показово, що в перехідній економіці розподіл ресурсів фірми поміж окремими її напрямками, тобто диверсифікування діяльності, перетворюється на одну з найвигідніших стратегій, за допомогою яких малі підприємства пристосовуються до оновлених умов господарювання.

Термін «диверсифікація» ділові словники тлумачать як паралельне освоєння численних видів діяльності, між собою не пов'язаних, як розширення номенклатури продукції та вихід за рамки основного профілю, тобто випуск тих товарів і послуг, чия частка у чистому обсязі продажу є максимальною порівняно з іншими виробленими або реалізованими видами продукції [386].

У конкурентному середовищі кожне підприємство чи компанія прагне утвердити свої ринкові позиції та вчасно реагувати на зрушення кон'юнктури. Коли застосовується стратегія диверсифікації, вона перетворює підприємства спеціалізованого профілю на багатогалузеві комплекси-конгломерати, у яких окремі ланки одна з одною функціонально не пов'язані.

З огляду на те, що ані вітчизняна економічна теорія, ані емпіричні дослідження не забезпечують достатнього підґрунтя для аналізу та ухвалення рішень стосовно диверсифікації діяльності підприємств, доводиться орієнтуватися на світовий досвід.

Найпомітнішого поступу в переважній більшості країн диверсифікація досягла в той період, коли настали 50-ті роки – точніше, їхня середина у ХХ сторіччі, – і вперше далася взнаки проблема відносного вичерпання тих внутрішніх джерел, що живили зростання ефективності; перші ж студії, присвячені питанням диверсифікації та інтеграції, побачили світ дещо пізніше: американські компанії у 1962 р. дослідив М. Горт, а японські підприємства у 1979 р. – Є. Єсінара. Отримані зарубіжними вченими результати дають змогу докладніше з'ясувати причини й напрями, мету та фінансово-економічні наслідки диверсифікації.

Перш ніж набути сучасних обрисів, диверсифікація, як складник глобальної стратегії фірм, пройшла непростий шлях, змінюючись під впливом як зовнішніх обставин, так і внутрішньофірмових критеріїв. Цю еволюцію умовно розбивають на чотири етапи, упродовж яких послідовно викристалізовувалися ключові елементи: спершу набір товарів, далі набір галузей, згодом набір галузей і сфер діяльності, а насамкінець – набір країн.

**Етапи еволюції диверсифікації діяльності підприємств  
як активізуючого засобу**

| Епохи історичного розвитку                      | Економічні передумови                                                                                                                                                        | Засоби досягнення мети                                                                                                                                                                                                                           | Переважаюча форма організації діяльності                                                                                                                                                               | Наслідки                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Епоха масового виробництва (до кін. 20-х років) | Концентрація виробництва та централізації капіталу в мережах галузі                                                                                                          | Створення товару для ринку. Зниження витрат виробництва                                                                                                                                                                                          | Спеціалізація виробництва («чисті галузі»)                                                                                                                                                             | Створення товарних ринків                                                                                      |
| Епоха масового збуту (до серед. 50-х років)     | Концентрація капіталу в межах галузі. Товарна конкуренція. Перенакопичення капіталу в межах галузі. Структурна конкуренція                                                   | Маніпулювання набором товарів, що використовуються в певній галузі. Маніпулювання набором галузей (виробництво взаємопов'язаної продукції) Перелив капіталу в інші галузі та сфери діяльності. Маніпулювання набором галузей та сфер діяльності. | Горизонтальна диверсифікація. Продуктова (товарна) диверсифікація. Вертикальна інтеграція. Галузева диверсифікація (набір галузей). Багато галузева диверсифікація (набір галузей та сфер діяльності). | Подолання меж товарних ринків. Галузеві ринки. Подолання меж галузевих ринків. Національні ринки.              |
| Постіндустріальне суспільство                   | Перенакопичення капіталу в окремих країнах. Критична маса обсягів виробництва в світовому масштабі. Конкуренція між фірмами, діяльність яких оптимізована в масштабах світу. | Експорт капіталу в інші країни. Регулювання світових господарських зв'язків. Оптимізація прибутковості в межах діяльності. Стратегія глобальної оптимізації діяльності.                                                                          | Географічна диверсифікація (набір країн). Міжнародна інтеграція. Інтернаціоналізація виробництва. Глобальна диверсифікація.                                                                            | Подолання меж національних ринків. Ефект мультиплікації на світовому ринку. Подолання меж регіональних ринків. |
| Епоха інформаційних та комп'ютерних технологій  | Світова конкуренція                                                                                                                                                          | Глобальна оптимізація світових зв'язків                                                                                                                                                                                                          | Світова економіка.                                                                                                                                                                                     | Світовий ринок.                                                                                                |

*Примітка: узагальнено автором*

Кожен наступний етап наближав до цілей діяльності й вирізнявся зміщенням пріоритетів у розвитку підприємництва [219]. Еволюцію

відповідних ідей – від оперування набором товарів до оперування набором країн – подано в табл. 1.11.

Розвинуте ринкове світове господарство подолато чимало етапів, і кожен з них відзначався своїм поєднанням спеціалізації та диверсифікації як асиметричних форм організації підприємницької діяльності (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

### **Еволюція стратегій диверсифікації**

| Показники                                            | Етапи розвитку диверсифікації                                                                      |                                                                                        |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                      | 1960-1975 рр.                                                                                      | 1975-1995 рр.                                                                          |
| Мета диверсифікації                                  | Зростання (розширення) підприємств. Зниження ризику. Перерозподіл капіталу у середині підприємства | Досягнення синергічного ефекту різних видів діяльності. Підвищення конкурентоздатності |
| Критерії оцінки диверсифікованих підприємств системи | Переважаюча орієнтація на фінансові показники                                                      | Домінуюча роль стратегічних критеріїв                                                  |

*Примітка: узагальнено автором*

Для диверсифікації діяльності на вітчизняних підприємствах і в галузях економіки нині сформувалися різноманітні передумови. Утім, на противагу світовій практиці з притаманним їй еволюційним розгортанням цього явища, в Україні диверсифікація окремих підприємств розгортається неоднаково – тобто на різних етапах, що залежить від стану самого підприємства, а також від його спроможностей фінансового, кадрового й технічного штибу тощо.

Обираючи ту чи іншу стратегію диверсифікації, неминуче постає питання щодо мотивів і цілей її здійснення.

Існує значна кількість основних мотивів здійснення диверсифікації діяльності підприємств в системі споживчої кооперації (рис. 2.1.).





Рис. 2.1. Основні мотиви проведення диверсифікації в торгово-сервісному обслуговуванні

*Примітка: узагальнено автором*

Мотиви диверсифікації, з певною мірою умовності, поділяють на дві групи – наступальні та оборонні.

Оборонні мотиви для диверсифікації включають:

- розподіл ділового ризику;
- зменшення циклічної нестабільності;
- заміна виду діяльності, що переживає спад.

Розподіл ділового ризику досягають розширенням асортименту товарів і кола ринків, на яких діє компанія. Завдяки цьому легше брати на себе значні ризики, супутні новим товарам і ринкам, і саме це стає потужним стимулом до диверсифікації – надто коли діловий ризик у профільному виді діяльності високий.

Згладжування циклічної нестабільності набуває особливої ваги там, де компанія провадить сезонну чи циклічну діяльність: об'єднання з фірмою

протилежної сезонності або циклічності дає змогу стабілізувати і виробництво, і прибутки, а заодно зменшити діловий і фінансовий ризик. Коли ж галузі загрожує спад, слід знайти заміщувальний напрям діяльності, а це здійснення тільки через диверсифікацію. Красномовний приклад – тютюнові компанії: усі вони пройшли диверсифікацію, відступаючи від профільних напрямів. Скажімо, British American Tobacco, яка дістала назву British American Tobacco Industries, нині утримує в галузі фінансових послуг більше ресурсів, аніж у власне тютюновому виробництві.

Диверсифікація стає надто актуальною за непередбачуваного зовнішнього середовища, коли виникає потреба замінити вид діяльності, що переживає спад. За таких обставин єдиний спосіб уникнути краху й забезпечити сталий розвиток – саме диверсифікація: фірма робить кілька ставок, розраховуючи, що бодай одна з них спрацює.

Наступальні мотиви включають:

- політику агресивного зростання. Стрімкого розвитку здебільшого простіше досягти, придбавши іншу компанію, аніж нарощувати обсяги органічно всередині власної; тож більшість фірм, що прагнуть швидко зрости, роблять це через купівлю інших компаній;

- фінансові можливості. Компанія-покупець здатна обернути собі на користь неефективну структуру капіталу об'єкта придбання, який володіє вільними коштами й може залучати позики. Тобто йдеться про вигравш від фінансової синергії, коли позикові спроможності об'єднаної компанії перевищують суму спроможностей окремих її складників. Подеколи придбання певної компанії має й податкові мотиви, проте вигоду від набуття податкових відрахувань податкові органи нині забороняють;

- подолання меж зростання. На певному щаблі розвитку більшість найуспішніших компаній наражається на природні межі зростання, адже місткість будь-якого ринку в конкретний момент обмежена, і що ближче компанія підходить до неї, то важче нарощувати випуск, витісняючи суперників. Тоді темп зростання випуску практично цілком задається темпом

зростання самого ринку; а коли ринок дозрів, цей темп зазвичай невеликий, і підхльоснути його вкрай складно. Єдиним виходом у такій ситуації стає диверсифікація підприємства та розширення масштабів діяльності за рахунок нових напрямів;

- досягнення синергічних ефектів. Синергічні ефекти полягають у тому, що результат спільної роботи двох чи кількох підприємств, відділів або напрямів діяльності перевищує сумарний результат від незалежного функціонування цих напрямів. Виявлятися такі ефекти можуть у різних формах і становлять важливий мотив для диверсифікації.

Слугуючи засобом усунення відтворювальних диспропорцій та перерозподілу наявних ресурсів, диверсифікація у підприємницькій діяльності має різні цілі й окреслює вектори реструктуризації, а також диверсифікації в економіці сервісних кооперативних підприємств споживчої системи (рис. 2.2.).

Для будь-якого підприємства глобальною метою диверсифікації є економічна стабільність – один із запоруків тривалого існування в конкурентному середовищі. По суті, диверсифікація діяльності націлена на максимальний прибуток у середньо- та довгостроковій перспективі, що досяжно за високої конкурентоспроможності підприємства на ринку.

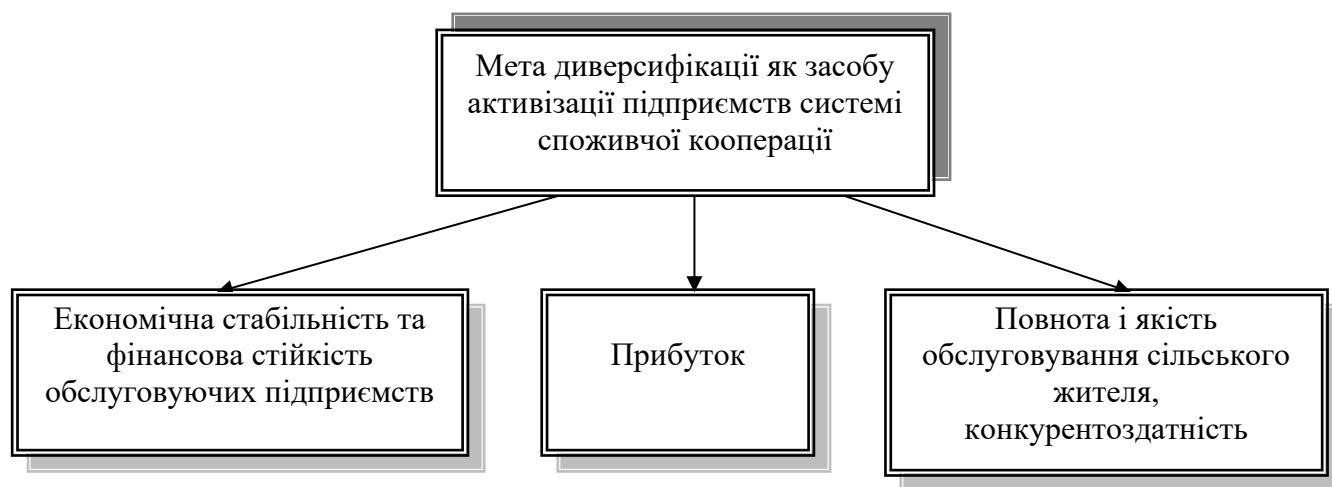


Рис. 2.2. Мета диверсифікації як засобу активізації діяльності сервісних підприємств споживчої кооперації

*Примітка: узагальнено автором на основі [125; 384]*

Диверсифікацію діяльності підприємств провадять за двома основними напрямками. Перший, названий «синергічною диверсифікацією», спирається на переваги, набуті підприємством у звичній для нього сфері, – наявні технології, сировину, канали розподілу, виробничі потужності тощо. Другий, який називають «конгломератною диверсифікацією», передбачає перехід підприємства до галузі, з поточним його бізнесом не пов'язаної, – тобто до ринкових потреб та технологій, які є новими, – а робиться це задля того, щоб примножити прибуток і звести підприємницькі ризики до мінімуму.

Який саме варіант диверсифікації обере фірма, залежить передусім від її фінансового стану. За браку ресурсів і збиткового бізнесу перед нею постає одне завдання – вижити; натомість маючи значні вільні кошти, вона прагне наростити прибуток саме завдяки диверсифікації. У першому випадку фірма добирає такий варіант диверсифікації, що дозволяє найповніше задіяти наявний потенціал (передусім виробничий) з мінімальними додатковими вкладеннями і водночас досить високою нормою прибутку. У другому – обирає варіанти, які уможливають вкладення вільних коштів у нові сфери задля збільшення прибутку (у тому числі й у сфери з нижчою за наявну нормою прибутку на капітал, коли подальша експансія у звичній сфері обмежена), причому бар'єри входження в галузь для неї вже не мають істотного значення.

Обрання напрямку диверсифікації діяльності підприємства має відбуватися за певним алгоритмом (рис. 2.3.).

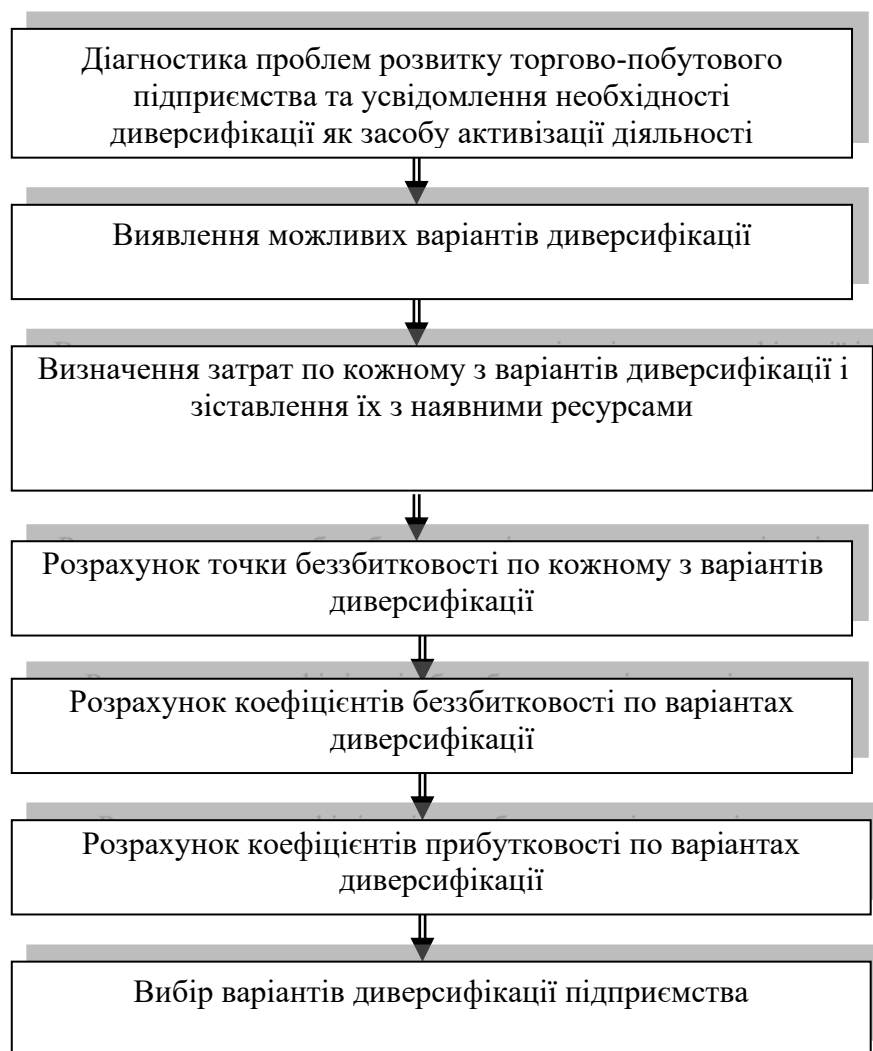


Рис. 2.3. Послідовність вибору варіантів диверсифікації діяльності сервісних підприємств

*Примітка: розроблено автором*

Спершу проводять ґрунтовний аналіз проблем розвитку підприємства й усвідомлюють мотиви та мету диверсифікації (рис. 1.13.). Дрібні та середні поселення на селі опиняються в тій зоні, де торговельна діяльність вирізняється підвищеним ризиком: купівельні фонди мешканців тут сконцентровані вкрай незначно (а отже, товарооборот, обчислений на 1 особу, лишається низьким), і, як уже зазначалося, це здатне унеможливити рентабельну роботу підприємства. Саме тому передусім визначають для торговельного підприємства ту точку, за якої його діяльність сягає мінімальної рентабельності.

Точка беззбитковості розраховується за формулою [73]:

$$T_{\text{без}} = \frac{B_n}{P_{\partial} - P_{\text{взм}}} \cdot 100 \quad (2.1)$$

де  $T_{\text{без}}$  – мінімальний товарооборот, при якому досягається точка беззбитковості;  $B_n$  – витрати обігу постійні;  $P_{\partial}$  – рівень валових доходів;  $P_{\text{взм}}$  – рівень змінних витрат обігу.

Точка мінімальної рентабельності розраховується за формулою [73]:

$$\dot{O}_{\text{іод}} = \frac{\hat{A}_i + \check{I}_{\min}}{D_{\text{а}} - D_{\text{аіі}}} \cdot 100, \quad (2.2)$$

де

$\dot{O}_{\text{іод}}$  - мінімальний товарооборот, при якому досягається мінімальний рівень рентабельності вкладеного капіталу.

Своєю чергою, мінімальний прибуток, що його має забезпечувати підприємство, обчислюється за формулою [73]:

$$\check{I}_{\min} = \frac{\hat{E} \cdot \dot{I}DD}{100 - \tilde{N}_r} \quad (2.3)$$

де  $\hat{E}$  - сума вкладеного в підприємство капіталу;  $\dot{I}DD$  - мінімальний рівень рентабельності вкладеного капіталу, який визначається рівнем процентної банківської ставки;  $\tilde{N}_r$  - ставка податку на прибуток.

Якщо досягти зазначених показників діяльності не вдається, головним мотивом диверсифікації підприємства стає подолання меж зростання. Вагомим мотивом диверсифікації роздрібних торгових підприємств в умовах добровільного об'єднання територіальних громад нині є й здобуття «синергічного» ефекту.

Надзвичайно важливо визначити потенційно можливі варіанти диверсифікації діяльності роздрібних торгових підприємств на селі. За

сучасних умов найпривабливішими з них є організація заготівельної діяльності, налагодження власного виробництва, забезпечення послуг громадського харчування, а також надання додаткових торговельних послуг і сервісного обслуговування.

Актуальність розробки концептуальної моделі методологічного забезпечення управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад (ОТГ) зумовлена трансформаційними процесами, що супроводжують інтеграцію національної економіки в європейський простір. Впровадження адміністративно-територіальної реформи сприяло формуванню нових управлінських умов, у яких підприємства сфери послуг стикаються з необхідністю адаптації до специфічних особливостей функціонування ОТГ. У таких умовах значущість концептуального підходу до побудови управлінської моделі набуває ключового значення, оскільки дозволяє синтезувати інноваційні методологічні інструменти та забезпечити оптимізацію ресурсів. Передумовами створення цієї моделі є зростаюча необхідність ефективного розподілу і використання ресурсів на рівні громади, що зумовлюється потребою підвищення рівня якості наданих послуг у рамках сталого розвитку.

Безперечно така модель знайде широке застосування в кількох ключових аспектах, які безпосередньо пов'язані з оптимізацією управлінських процесів та стратегічним розвитком сервісних підприємств у динамічному середовищі ОТГ. Перш за все, модель буде слугувати як універсальний каркас для розробки стратегій та тактичних підходів в управлінні сервісними підприємствами, враховуючи комплексний вплив соціально-економічних, демографічних та інфраструктурних чинників, які властиві різним територіальним громадам.

По-друге, модель є надзвичайно корисною для державних установ та органів місцевого самоврядування, які відповідають за розвиток підприємництва в межах ОТГ, оскільки вона дозволяє врахувати багатовимірність територіальної та економічної інтеграції громад, а також сприяє налагодженню ефективного партнерства між державним і приватним секторами. За допомогою цієї моделі можливо реалізувати комплексний підхід до управління послугами, орієнтований на диверсифікацію діяльності

сервісних підприємств, що в результаті дозволить досягти стійкого економічного зростання.

Третій аспект використання моделі стосується її значення для академічних та дослідницьких середовищ, де вона може бути використана для глибокого аналізу процесів адаптації підприємств до умов децентралізації та реорганізації територіального управління. Це дозволяє розглядати модель як методологічний інструмент для ідентифікації критичних факторів, що впливають на ефективність функціонування сервісних підприємств, а також для формулювання рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності таких підприємств у специфічних умовах ОТГ.

Нарешті, концептуальна модель може бути інтегрована в інформаційно-аналітичні системи, що підтримують прийняття управлінських рішень на рівні об'єднаних громад, сприяючи таким чином не лише підвищенню оперативності в управлінні ресурсами, але й створенню сприятливих умов для залучення інвестицій, розвитку інноваційних підходів до обслуговування клієнтів, а також впровадження сталих практик у діяльність підприємств сфери послуг.

Фактично модель методологічного забезпечення процесу управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад являє собою інтегративну систему, що синтезує багаторівневі управлінські механізми, спрямовані на адаптацію підприємств до специфічних умов децентралізованого середовища та зміни економічних і соціальних детермінант (рис. 2.1). Вона включає координаційно-стратегічні блоки, які пов'язують нормативно-правові інститути, інноваційно-технологічні платформи, а також локальні та регіональні бізнес-екосистеми, забезпечуючи синергетичний ефект від використання гнучких управлінських рішень. Модель структурно відображає взаємодію між системами оцінки економічної ефективності, нормативного прогнозування і ризик-менеджменту в контексті специфіки розвитку сервісних підприємств у територіально розмежованих умовах. Це дозволяє оптимізувати управлінські процеси шляхом формування стратегій, що враховують соціально-економічну поляризацію регіонів, забезпечуючи стабільність і розвиток підприємств сфери послуг на інноваційних засадах.



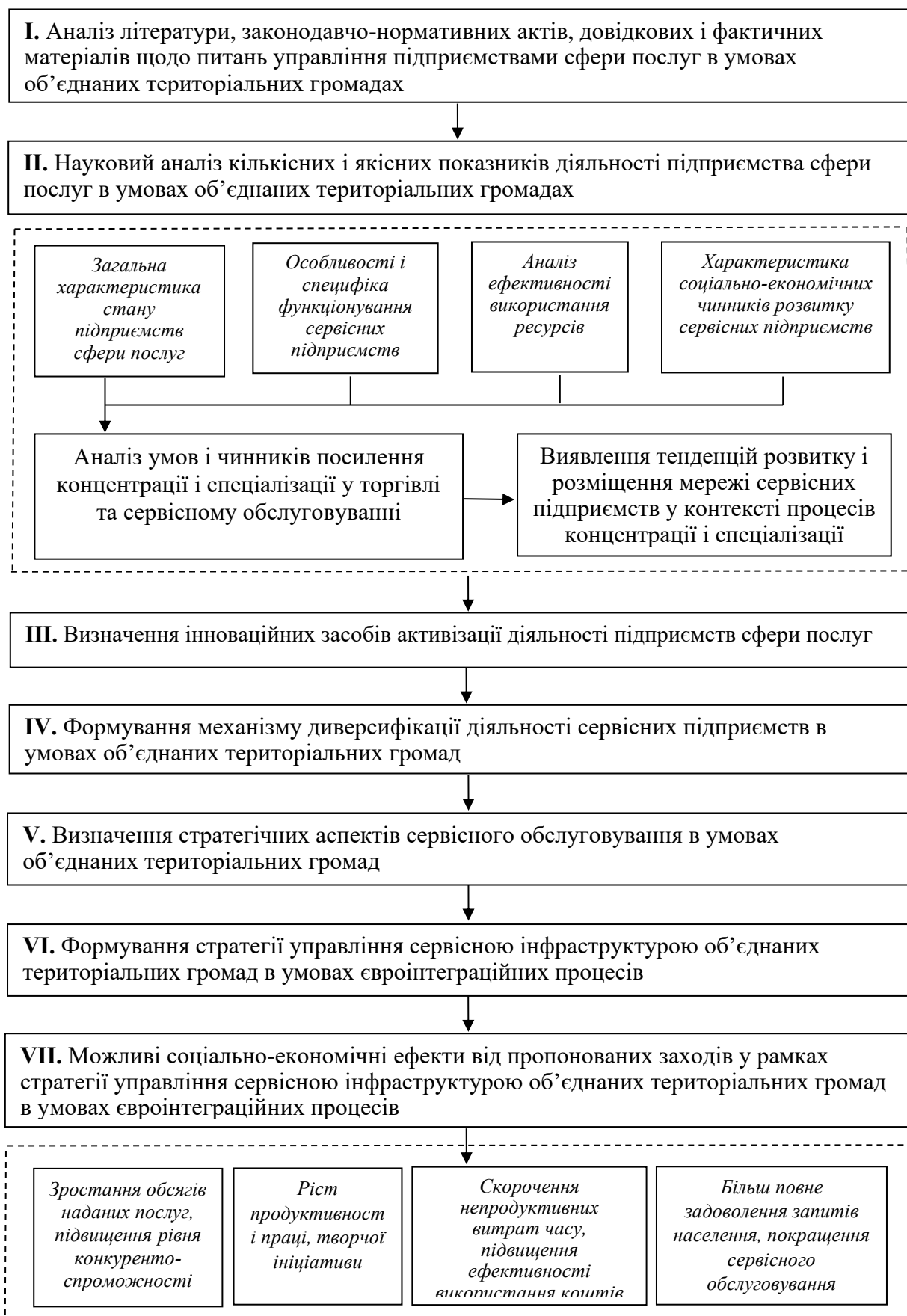


Рис. 2.4. Концептуальна модель методологічного забезпечення процесів управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад (побудовано автором)

Як видно з рисунка 2.4 концептуальна модель методологічного забезпечення процесів управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад включає декілька основних етапів:

1. На першому етапі здійснюється глибоке вивчення теоретичних джерел і нормативних документів, що регулюють питання управління підприємствами сфери послуг у рамках об'єднаних територіальних громад. Це включає аналіз основних концепцій, визначення правової бази та систематизацію знань, що є основою для подальших досліджень. Також важливою є ідентифікація базових принципів, на яких має ґрунтуватися модель. Це включає системний аналіз факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємств у сфері послуг в ОТГ, з урахуванням специфіки адміністративно-територіальної структури, соціально-економічних умов та динаміки ринкових змін. Вагомим аспектом є оцінка рівня інфраструктурного забезпечення та ресурсного потенціалу кожної громади, а також визначення ключових потреб, що можуть варіюватися залежно від демографічних, географічних та економічних параметрів. Фактично на цьому етапі закладається основа для розробки моделі, яка має забезпечити збалансованість між інтересами громади та потребами підприємств сфери послуг, створюючи передумови для стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах інтеграційних процесів.

2. На другому етапі проводиться систематичний науковий аналіз діяльності підприємств сфери послуг у контексті об'єднаних територіальних громад, що дозволяє оцінити ефективність, визначити ключові показники та розуміти актуальний стан підприємств у регіоні. Цей етап передбачає розробку адаптивних управлінських інструментів, що враховують як локальні особливості попиту на послуги, так і можливості оптимізації операційних процесів в умовах обмежених ресурсів. Важливими завданнями другого етапу є визначення ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу успішності адаптаційних процесів та розробка методик управління, орієнтованих на підвищення стійкості до зовнішніх викликів, таких як зміни

регіональної політики чи економічні коливання. Додатково, на цьому етапі розробляються рекомендації щодо диверсифікації послуг, що дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на потреби громади та підвищувати їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

3. Третій етап концептуальної моделі методологічного забезпечення процесу управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад полягає у визначенні інноваційних засобів активізації діяльності таких підприємств. Основною метою цього етапу є виявлення та впровадження новітніх інструментів, технологій та стратегій, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємств у межах об'єднаних територіальних громад. Це передбачає адаптацію та інтеграцію інновацій у процеси управління, що дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на зміни ринку, покращувати якість послуг та оптимізувати витрати.

Для досягнення цієї мети на етапі визначення інноваційних засобів акцент робиться на використанні цифрових технологій, впровадженні нових форм комунікацій з клієнтами, а також розвитку бізнес-моделей, що враховують специфіку територіальних об'єднань. Зокрема, це може бути застосування інтелектуальних систем управління, автоматизація процесів обслуговування, розширення онлайн-сервісів та удосконалення логістики. Активне впровадження таких інновацій не тільки сприятиме розвитку підприємств сфери послуг, але й стимулюватиме економічне зростання у межах об'єднаних територіальних громад, сприяючи їх інтеграції у більш широкі економічні процеси регіону.

4. Четвертий етап концептуальної моделі методологічного забезпечення процесу управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад спрямований на формування механізму диверсифікації діяльності сервісних підприємств. Цей етап є критично важливим для забезпечення стабільності та адаптивності підприємств, оскільки диверсифікація дозволяє знижувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту на певні види послуг та економічними змінами в громаді. Механізм

диверсифікації передбачає розширення спектру послуг, впровадження нових напрямків діяльності, що відповідають потребам місцевих жителів, а також інтеграцію нових технологічних і бізнес-рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

5. П'ятий етап концептуальної моделі методологічного забезпечення процесів управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад полягає у визначенні стратегічних аспектів сервісного обслуговування. Цей етап спрямований на розробку довгострокових стратегій, які дозволяють підприємствам не лише задовольняти поточні потреби клієнтів, а й передбачати майбутні зміни в попиті, технологіях та соціально-економічних умовах. Визначення стратегічних аспектів сервісного обслуговування включає аналіз ринкових тенденцій, виявлення ключових факторів успіху, а також планування інвестицій у розвиток інфраструктури та покращення якості обслуговування в межах об'єднаних територіальних громад.

Зокрема, на цьому етапі акцент робиться на формуванні стратегій, орієнтованих на оптимізацію сервісних процесів, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та використання інноваційних технологій для підвищення якості обслуговування. Важливою складовою є врахування специфіки місцевих потреб та можливостей, що дозволяє сервісним підприємствам адаптувати свої стратегії до конкретних умов об'єднаних територіальних громад. Стратегічний підхід забезпечує не лише досягнення конкурентних переваг, але й сприяє сталому розвитку підприємств та підвищенню соціальної і економічної стабільності громад.

6. Шостий етап концептуальної моделі методологічного забезпечення процесів управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад фокусується на формуванні стратегії управління сервісною інфраструктурою в контексті євроінтеграційних процесів. На цьому етапі особливу увагу приділяють адаптації сервісної інфраструктури до стандартів і вимог Європейського Союзу, що включає модернізацію

інфраструктури, впровадження нових технологій та поліпшення якості обслуговування. Розробка стратегії передбачає інтеграцію європейських практик управління, що дозволяє не лише забезпечити конкурентоспроможність підприємств, а й підвищити ефективність використання ресурсів на рівні місцевих громад.

Процес формування стратегії включає дослідження існуючих моделей управління сервісною інфраструктурою в країнах ЄС, їх адаптацію до специфіки українських об'єднаних територіальних громад та розвиток інфраструктури, яка здатна задовольняти як місцеві, так і регіональні потреби. Важливою частиною цього етапу є створення умов для залучення інвестицій у модернізацію інфраструктури, використання інноваційних підходів для покращення доступності та якості послуг. Це сприяє не лише розвитку місцевих підприємств, а й інтеграції українських громад у загальноєвропейський економічний простір, що має стратегічне значення для сталого розвитку в умовах євроінтеграції.

7. Заключний етап концептуальної моделі методологічного забезпечення процесів управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад передбачає оцінку можливих соціально-економічних ефектів від впровадження заходів у рамках стратегії управління сервісною інфраструктурою, орієнтованої на євроінтеграційні процеси. Реалізація цієї стратегії має потенціал значно покращити якість життя місцевого населення, підвищити доступність та ефективність послуг, а також забезпечити стабільний економічний розвиток територіальних громад. Ключовими ефектами є зростання обсягів наданих послуг, підвищення рівня конкурентоспроможності, ріст продуктивності праці, творчої ініціативи, скорочення непродуктивних витрат часу, підвищення ефективності використання коштів, більш повне задоволення запитів населення, покращення сервісного обслуговування. Це дозволить підвищити економічну стабільність об'єднаних територіальних громад та зміцнити їх соціальну інфраструктуру. У довгостроковій перспективі ці зміни сприятимуть

інтеграції українських територій в європейську економічну мережу, що, в свою чергу, підвищить рівень розвитку громади та забезпечить її сталий економічний ріст.

Загалом концептуальна модель методологічного забезпечення процесу управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад є актуальним інструментом для ефективного розвитку цього сегменту в умовах децентралізації та інтеграції до європейського простору. Її створення зумовлене потребою в структурованому підході до аналізу, організації та впровадження управлінських рішень, які відповідають специфіці об'єднаних територіальних громад, що включає в себе врахування законодавчих, економічних та соціальних аспектів. Дана модель передбачає багатоетапний підхід, який охоплює всебічний аналіз існуючих умов та чинників функціонування сервісних підприємств, визначення інноваційних інструментів активізації їх діяльності, стратегічні аспекти розвитку та формування механізмів диверсифікації.

Завдяки цій моделі можна досягти оптимізації використання ресурсів, підвищення ефективності обслуговування населення, покращення продуктивності праці, зростання конкурентоспроможності, а також скорочення непродуктивних витрат часу та коштів. Модель надає можливість формувати обґрунтовану стратегію управління сервісною інфраструктурою в умовах євроінтеграційних процесів, що відповідає потребам сучасного ринку послуг і запитам населення на якісний сервіс.

## 2.2. Суть і взаємозв'язок концентрації і спеціалізації підприємств у сфері торгівлі та сервісного обслуговування

Проблема вдосконалення економічної системи є найактуальнішою для кожної держави незалежно від форми правління, державного устрою чи державно-правового режиму. Кожна країна прагне вибудувати власну

економіку відповідно до тих принципів, які проголошено в ній як головні та визначальні.

Здобувши незалежність, Україна, як відомо, обрала демократичний шлях розбудови ринкової економіки. Ця модель ґрунтується на низці економічних законів, з-поміж яких визначальними є вільна конкуренція, максимізація прибутку, а також те, що ринкова кон'юнктура складається залежно від того, які попит і пропозиція формуються на ринку товарів та послуг. Розпочата у 2014 р. агресія Росії зумовила потребу глибше дослідити й уточнити сутність та взаємозв'язки концентрації і спеціалізації підприємств у торгівлі та сервісному обслуговуванні, зокрема в умовах ОТГ.

З'ясування суті та того, як пов'язані між собою концентрація й спеціалізація торговельних підприємств, потребує розв'язання цілої низки завдань, а саме: розкрити зміст і соціально-економічні наслідки процесів концентрації та спеціалізації роздрібної торгівлі в сільській місцевості; вивчити теперішні науково-теоретичні підвалини спеціалізації й типізації підприємств торгівлі, які позначаються на тому, як організовано торговельне обслуговування населення; виявити сучасні тенденції процесів концентрації та спеціалізації роздрібної торгівлі за умов об'єднаних територіальних громад і критично їх оцінити; напрацювати нормативи розбудови роздрібної торгової мережі як передумову оптимального розміщення й того, щоб регулювати її поступ; обґрунтувати те, як диференціювати розвиток торгової мережі на селі; довести доцільність та окреслити напрями, у яких потрібна диверсифікація діяльності роздрібних торгових підприємств; нарешті, побудувати моделі того, як спеціалізується роздрібна торгова мережа в сільській місцевості.

В економічному сенсі конкуренцію визначають як «змагання між суб'єктами господарювання з метою отримання переваги над іншими суб'єктами господарювання за рахунок власних досягнень, у результаті чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибору між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт не може визначати умови торгівлі товарами на ринку» [181; 182; 194].

Через наявність конкуренції на ринку підприємці не можуть призначати високі ціни, а отже, їм діставати бажані прибутки. Саме тому закон максимізації прибутку раз у раз спонукає їх шукати шляхи до його збільшення. Одним із таких шляхів – найпривабливішим і найнадійнішим – є формування чи здобуття монопольного становища.

Що ж є монополістичними утвореннями? У площині промислового виробництва це окремі великі підприємства, об'єднання підприємств, господарські об'єднання, які випускають вагомий обсяг продукції певного виду й завдяки цьому посідають панівне становище на ринку; дістають змогу впливати на ціноутворення, добиватися вигідних цін; одержувати підвищені (монопольні) прибутки.

Основною ознакою формування монополії є, таким чином, монопольне становище, яке визначається як «домінуюче становище підприємця, що дає йому можливість самостійно або спільно з іншими підприємцями обмежувати конкуренцію на ринку даного товару» [194].

Розрізняють кілька видів монополій, які зводяться до трьох головних типів – природних, адміністративних та економічних.

Природна монополія постає з об'єктивних причин і відбиває той стан речей, коли певний продукт чи послугу з найбільшою повнотою здатні запропонувати одна або кілька компаній. Її підґрунтям є те, наскільки специфічною є технологія, за якою виробляють товар і обслуговують клієнтів, – за таких умов конкуренція виявляється неможливою чи небажаною. За приклади правлять енергопостачання, телефонне обслуговування, зв'язок, трубопровідний транспорт тощо. Число таких галузей у край незначне, часом їх репрезентує лише одне національне підприємство, а отже, вони природно посідають на ринку монопольне становище [194].

Підґрунтям адміністративної монополії слугують дії, що їх чинять органи держави. З одного боку, окремі компанії наділяються винятковим правом провадити певний вид діяльності. З іншого – для держпідприємств вибудовуються такі організаційні структури, за яких ці підприємства об'єднані



й підпорядковані різноманітним асоціаціям, міністерствам та керівникам. Господарство колишнього Радянського Союзу було з-поміж найбільш монополізованих у світі. Панувала там саме адміністративна монополія, насамперед монополія всевладних відомств і міністерств [194].

Найбільш поширеною є економічна монополія. Її поява зумовлена економічними причинами, вона зростає на основі законів економічного розвитку.

Здобути монопольне становище можна, зокрема, через економічну концентрацію. Відомо, що термін «концентрація» (від лат. *concentration*) тлумачать як зосередження, скупчення чи збирання когось або чогось у певному місці [194]. Спираючись на це, ми вважаємо, що зміст економічної концентрації зводиться до такого: суб'єкти ринку задля зосередження у власних руках економічних важелів впливу на ринкову кон'юнктуру проводять низку заходів і в такий спосіб отримують можливість диктувати умови товарного обороту на ринку.

Саме конкурентна боротьба за ринкових умов виступає рушієм, що приводить у дію закон концентрації виробництва й капіталу.

Відомо, що цей закон діє на всіх щаблях, якими розвивався капіталізм, тобто діє починаючи з XVI ст. Концентрація виробництва за своєю сутністю зводиться до того, що дедалі більший обсяг випуску продукції зосереджується на підприємствах, які нарощують свої розміри. Задля втримання в конкурентній боротьбі та здобуття більшого прибутку підприємці змушені запроваджувати нову техніку й нарощувати масштаби виробництва. Як наслідок, серед маси підприємств дрібного й середнього масштабу поступово постає кілька таких, що є найбільшими.

Передумовою концентрації виробництва слугують концентрація й централізація капіталу. Під концентрацією капіталу розуміють ситуацію, за якої в межах одного підприємства його обсяги збільшуються завдяки і власним доходам, і залученим позиковим засобам, а за централізації капітал зростає внаслідок об'єднання кількох капіталів або поглинання одного з них іншим.

У такому разі монополіст цілком контролює виробництво та продаж певного різновиду товарів чи послуг на цьому ринку, а тому дістає змогу диктувати умови торгівлі ними (приміром, ціни на товари й послуги). Причому встановлення ціни визначається не попитом, а волею самого монополіста. Пояснити це можна так: коли на ринку присутні кілька виробників, умови торгівлі товаром (зокрема продажна ціна) залежатимуть від попиту, оскільки виробники конкурують між собою й змушені забезпечувати збут. Якщо ж обидві виробничі компанії підконтрольні одній особі, то саме вона визначає продажну ціну товару для них обох; а що інших виробників товару на цьому ринку немає, то споживач змушений купувати товар за ціною, яку встановив монополіст (Ратинський В., 2022).

У результаті концентрації виробництва найбільші підприємства мають альтернативу: або продовжувати виснажливу боротьбу один з одним, або домовитися про масштаби виробництва, ціни, збут і т. д. Як правило, вони обирають другий шлях, який веде до виникнення домовленостей між ними (гласних і негласних), що є однією з найбільш характерних ознак монополізму в економіці. Утворення монополістичних підприємств є тому закономірним наслідком прогресу продуктивних сил, реалізації переваг великого підприємства над малим (Ратинський В., 2022).

Разом із тим економічна концентрація здатна переслідувати й іншу мету, аніж завоювання монопольного становища на ринку. Так, суб'єкт господарювання може концентрувати фінансові ресурси задля максимально ефективного ведення бізнесу, впровадження новітніх технологій тощо.

Концентрація управлінських компетенцій цілком можлива задля забезпечення ефективної діяльності суб'єкта господарювання. Візьмімо приклад: коли підприємству вдається налагодити виробництво замкнутого циклу – від видобутку сировини аж до випуску готового продукту, – собівартість кінцевого виробу помітно падає, а разом із нею й ціна. Для споживача таке здешевлення продукту, поза сумнівом, вигідне. Разом із тим подібний суб'єкт господарювання здобуває вагому перевагу над рештою, адже

пропонує нижчу ціну за товар тієї ж якості, тож переважна більшість покупців обиратиме саме його продукцію. Інші ж суб'єкти позбудуться точок збуту, а це обертається втратою рентабельності й зрештою ліквідацією суб'єкта господарювання.

Економічна концентрація, з одного боку, слугує знаряддям конкурентної боротьби та узгоджується із засадами економіки ринкової, а з іншого боку, є шляхом, яким досягають на ринку монопольного становища, а це вже суперечить згаданим засадам [410].

Чимало розмаїтих прикладів того, як концентрується капітал завдяки об'єднанню виробництва й самого капіталу, дала світова економічна практика: історично цей процес рухався від простого до складнішого – від автономних, розрізнених, дрібних форм до взаємопроникнення, об'єднання та зрощування, унаслідок чого поставали величезні організаційні утворення.

У процесі своєї еволюції виробничий капітал сам спричинив відокремлення нових форм капіталу – спершу торговельного, а потім і грошового, який згодом переріс у фінансовий.

Тоді як процеси концентрації виробництва й капіталу економічна наука – як світова, так і вітчизняна – дослідила доволі ґрунтовно, проблеми концентрації торгівлі (торгового капіталу) через свою складність і багатогранність (зважаючи на призначення торгівлі та особливі умови її діяльності) належної уваги так і не здобули. Цьому є кілька причин.

По-перше, виробництво товарів зосереджене на порівняно (проти торгівлі) невеликій кількості підприємств, які здебільшого розташовані у великих виробничих районах. Торгівля ж має менше можливостей укрупнюватися через відносно малі радіуси обслуговування й мусить охоплювати все населення держави, а це породжує численність роздрібних торговців. За таких умов визначити оптимальні межі концентрації роздрібною торгівлі стає надзвичайно складним завданням.

По-друге, номенклатура продукції виробничих підприємств доволі обмежена, що зумовлено спеціалізацією виробництва, тоді як у торгівлі

асортимент товарів надзвичайно широкий та глибокий; це, поряд із потребою комплексно задовольняти попит населення, ще дужче загострює проблему оптимізації концентрації роздрібної торгівлі та її раціональної спеціалізації (про що йтиметься нижче).

По-третє, присутність на ринку численних торговців роздрібу, що належать до різних форматів та організаційно-правових форм, спричиняє між ними взаємне суперництво за ті грошові доходи, якими володіють покупці, – конкуренцію значно гострішу, аніж у виробничій сфері. Ба більше, така боротьба нерідко набирає нецивілізованих форм, а загострюють її ще й нерівні умови діяльності, створені для різних суб'єктів.

По-четверте, тим, що бракує усвідомлення як теоретичної значущості опрацювання окресленого питання, так і його ваги на практиці.

Як показано вище, з економічного погляду і концентрація господарювання загалом, і зокрема концентрація торгівлі є, безперечно, корисним явищем. Зазвичай вона забезпечує відчутне зростання результативності господарювання, того, наскільки прибутковими є підприємства, тощо, а досягається це координацією зусиль у відповідній сфері діяльності задля здобуття конкурентної переваги. Разом із тим концентрація торгівлі може виявитися небезпечним явищем, і пояснюється це тим, що на ринку один із суб'єктів здатен посісти монопольне становище, а воно, у свою чергу, закономірно тягне за собою негативні наслідки.

Такий двоїстий функціональний характер того, як концентрація роздрібної торгівлі впливає на розбудову внутрішнього ринку, вимагає глибше розглянути сутність та ознаки концентрації торгівлі, а передусім – нормативно визначити це поняття.

Один із провідних дослідників концентрації та спеціалізації торгівлі під дією різноманітних факторів, проф. Апопій В. В., дає таке найбільш повне визначення: «концентрація торгівлі – це економічна форма комерційної діяльності, що полягає в концентрації зростаючих обсягів реалізації товарів і послуг на відносно великих підприємствах або на обмежених територіях. У

першому випадку відбувається укрупнення торговельних підприємств і зосередження в них значних обсягів товарних ресурсів і запасів – товарів, у другому – зосередження значної кількості торгових об'єктів на обмеженій території – територіальна концентрація. Для роздрібної та оптової торгівлі характерна товарна концентрація. У роздрібній торгівлі до її об'єктів відносяться торгові центри, комплекси, універмаги, універмаги. Територіальна концентрація характеризується інтенсивним розвитком і функціонуванням різноманітних торговельних підприємств в межах окремих житлових масивів, адміністративних районів і зон» [10] .

Загалом погоджуючись із наведеним визначенням, усе ж зауважимо, що воно, на нашу думку, недостатньо повне й не цілком точне [252; 259]:

- під концентрацією торгівлі можна розуміти зосередження щоразу більших обсягів продажу товарів і послуг не тільки на відносно великих підприємствах, а й на кількох підприємствах, підпорядкованих одному власникові, завдяки чому він дістає змогу провадити єдину, приміром, цінову політику;

- концентрація не здатна охоплювати як свої об'єкти торговельні центри, а також універмаги, універсами тощо, адже подеколи навіть найбільші серед них є не підприємствами, а тільки місцями продажу товарів; вони нічого не виробляють, а лише впроваджують ту чи іншу стратегію й тактику ринкової поведінки; отже, об'єктами концентрації спроможні виступати винятково роздрібні торговці;

- територіальна концентрація вже сьогодні характеризується інтенсивним розвитком і функціонуванням не лише торговельних підприємств різного профілю, які діють у межах поодиноких поселень, а й мереж корпоративного типу, розгалужених по кількох населених пунктах; зважаючи на це, точніше говорити про те, як зосереджуються акти купівлі-продажу: у певному регіоні (регіональний рівень), на певній території за схемою «місто – село» чи в конкретно взятому місці (локальний рівень);

- у визначенні лишилася невідображеною мета концентрації, дарма що вже раніше зазначалося: наслідки, які концентрація торгівлі здатна спричиняти, бувають соціально-економічними як позитивного, так і негативного характеру.

Отже, з наведеного випливає, що концентрація роздрібної торгівлі – це зосередження дедалі більших продажів, коли продаж товарів та послуг усе відчутніше нагромаджується в руках окремих роздрібних торговців або концентрується в межах певної території (зони діяльності) з метою послаблення конкуренції або підвищення ефективності управління торгівлею.

Оскільки концентрація роздрібної торгівлі здатна відбуватися задля різної мети, різними способами й у різних місцях, її види потребують докладного класифікування (рис. 2.5).

Як уже зазначалося, концентрація роздрібної торгівлі є водночас і методом конкурентної боротьби, і шляхом до монопольного становища на ринку. Відповідно до мети можна виокремити два основні її види: концентрацію ресурсів і концентрацію управління.

Концентрацією ресурсів називають зосередження в розпорядженні одного суб'єкта ринку основних та оборотних засобів, фінансових та інших ресурсів.

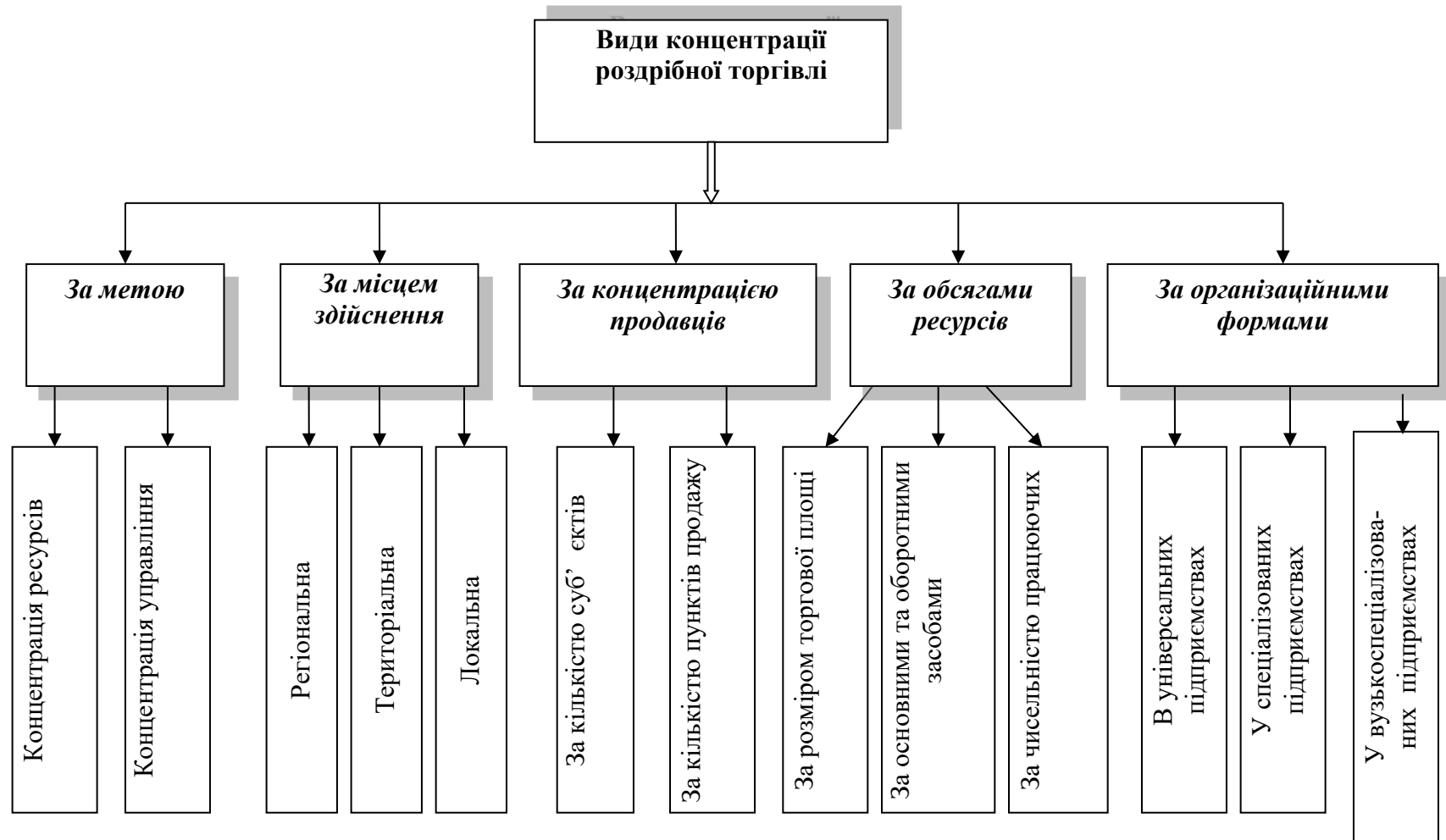


Рис. 2.5. Види концентрації роздрібно́ї торгівлі в системі споживчої кооперації

Примітка: узагальнено автором

Під концентрацією управління розуміють ситуацію, коли суб'єкт ринку дістає ширші повноваження розпоряджатися активами одного чи кількох підприємств, завдяки чому їхня господарська діяльність стає ефективнішою.

Суть процесів концентрації роздрібно́ї торгівлі – у зосередженні торговельних підприємств і підрозділів різних типів на спільній території охоплення, тобто в місці (зоні) діяльності. Виходячи з цієї ознаки, ми вважаємо за доцільне вирізняти концентрацію регіональну, територіальну та локальну. Сфери діяльності роздрібних торговців при цьому перетинаються: з одного боку, це підсилює міжвидову та внутрішню конкуренцію в роздрібній торгівлі, а з іншого – стимулює її розвиток і поглиблення спеціалізації.

Ритейлерська мережа, поза сумнівом, розбудовується за принципом концентричного розміщення, суть якого полягає в об'єктивному охопленні роздрібних гіпер- і суперцентрів, що є однотипними, проте меншими за форматом і потенціалом, а поряд із ними й вузькоспеціалізованих і дрібних ритейлерів у зоні охоплення (радіусі впливу), зоні покриття (радіус впливу). Цей принцип концентричності (градації) визнавали загальноприйнятим навіть за радянської планово-розподільної економіки.

У теперішніх ринкових умовах принцип концентричності підпорядковано здебільшого тому правилу, за яким між роздрібними торговцями точиться внутрішньовидова конкуренція, коли суперничають однотипні, проте різноформатні торговці, що мають різні ареали (зони) впливу.

Істотну роль у функціонуванні торгівлі відіграє те, наскільки сконцентрованими є роздрібні продавці (торговці), – і за кількістю суб'єктів ринку, які формують стратегію й тактику торговельного обслуговування, і за тим, скільки налічується пунктів, де реалізуються товари. Чим вищий рівень концентрації продавців, тобто чим на меншу кількість провідних із них



припадає більша частка загального обсягу продажів, тим ближчим стає ринок до монополії [12].

Для монополії властивий гранично високий рівень концентрації тих, хто продає; досконала ж конкуренція постає її цілковитою протилежністю.

Вважаємо, що концентрація торгівлі тягне за собою й концентрацію ресурсів, а саме укрупнення підприємств та зосередження основних і оборотних засобів разом із робочою силою на щоразу більших підприємствах.

Що вищий рівень концентрації роздрібної торгівлі, то більшою має ставати її внутрішня ефективність. Річ у тім, що вартість сконцентрованих засобів виробництва чи торговельного процесу нарощується повільніше, аніж економічний ефект, який дає їх спільне застосування. Тож у міру збільшення розмірів підприємств зазвичай поліпшуються всі їхні техніко-економічні показники: падають питомі капітальні вкладення, натомість зростають фондівіддача й продуктивність праці, ощадливіше витрачаються матеріальні ресурси, знижується собівартість продукції та підвищується рентабельність.

Внаслідок концентрації роздрібного продажу торгові зони суб'єктів меншого формату послідовно поглинаються, потрапляючи під вплив зон більших операторів, а ті, у свою чергу, входять до зон невеликих торгових центрів [279].

Концентрація торгівлі може мати декілька організаційних форм, а саме:

- концентрація торгівлі в підприємствах універсального характеру;
- концентрація торгівлі у спеціалізованих підприємствах;

Концентрація роздрібної торгівлі може досягатися різними методами (рис. 2.6).

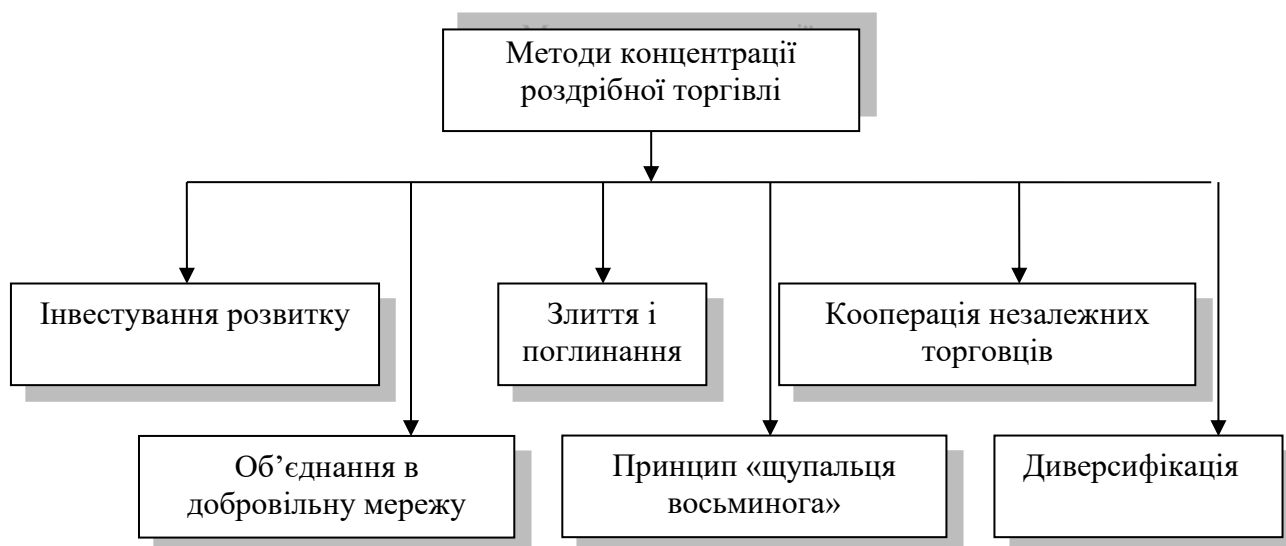


Рис. 2.6. Методи концентрації роздрібно́ї торгівлі

*Примітка: розроблено автором*

Докладніше спинимося на сутності, сильних і слабких сторонах наведених методів концентрації роздрібно́ї торгівлі.

Укрупнення підприємств означає їх нарощення коштом власного чи позичкового капіталу та введення в дію великоформатних об'єктів роздрібно́ї торгівлі – гіпер- і супермаркетів, універмагів, великих спеціалізованих магазинів непродовольчих товарів. Це найскладніший і найтриваліший метод концентрації роздрібно́ї торгівлі.

На основі контрактних угод об'єднання незалежних торговельників постають, як правило, у двох різновидах: це, по-перше, добровільна мережа, а по-друге – кооперативи, утворювані роздрібними незалежними торговцями.

Добровільна мережа є об'єднанням роздрібних торговців, що зберігають незалежність, однак дістають підтримку й фінансування від оптових торговельних підприємств; ті, своєю чергою, беруть на себе зобов'язання закуповувати товари й постачати їх магазинам об'єднання. До того ж оптовик сприяє роздрібним торговцям у конкуренції з розгалуженими мережами великих торгових підприємств: розробляє для процесу торгово-технологічного обслуговування стандартні технологічні карти його організації, забезпечує інформаційно-консультативний супровід тощо.

Об'єднання незалежних торговців у кооперативи відбувається задля спільних закупівель та єдиної торгової політики. Кооперація в торгівлі – це співпраця двох і більше самостійних торгових підприємств на основі добровільних угод, метою якої є підвищення загальної конкурентоспроможності. Таке коопераційне об'єднання має утворюватися для того, щоб розв'язувати завдання ефективніше, ніж це вдавалося б поодиноці. До основних сфер кооперації торгових підприємств належать [12]:

- закупівельна кооперація (наприклад, в сфері закупівлі товарів, фінансування, придбання приміщень, персоналу);
- кооперація в сфері транспортного і складського господарства;
- збутова кооперація (приміром, стосовно цінової та асортиментної політики, умов реклами, закупівлі чи обслуговування сервісного характеру);
- управлінська кооперація.

Залежно від партнерів по кооперації виділяють наступні її види:

- горизонтальна кооперація: до неї вдаються там, де налагоджують співпрацю підприємства, що перебувають на одному господарському рівні (приміром, коли в межах одного населеного пункту працює кілька суб'єктів роздрібної торгівлі);
- вертикальна кооперація – спільна робота підприємств кількох господарських рівнів (наприклад, виробників та роздрібної торгівлі).

До кооперування спонукають такі причини: спільне використання ресурсів; вихід на нові ринки збуту; зміцнення позицій у постачанні сировини та товарів; доступ до нових постачальників; застосування нових технологій.

Кооперування може бути короткостроковим або довгостроковим (співпраця на основі угоди (контракту), спрямованим лише на реалізацію одного проекту (програми), який реалізує компанія, і цей проект не може бути основним, а натомість утворюють спільне підприємство, діяльність якого обіймає чимало проектів і корпоративних програм).

Основні переваги кооперування шляхом створення спільних підприємств зводяться до такого: оптимальне вкладення капіталу;

використання можливостей усіх партнерів; обмеження ризику; зниження бар'єру (порогу) виходу з ринку; змога поетапно виходити на новий ринок.

До хиб цього способу кооперування зараховують: необхідність ділити прибуток повністю; вірогідність того, що з плином часу мотивація партнерів зазнає змін; складнощі управління оперативного характеру.

Ця форма дає роздрібним незалежним торговцям змогу заощаджувати на організації товаропостачання мережі та встановлювати нижчий, ніж у конкурентів, рівень роздрібних цін.

Найрадикальнішим способом концентрації та централізації торгового капіталу постають злиття і поглинання. Цей процес не згасає й триває вже понад одне десятиріччя. А позаяк подібне явище характерне передусім для розвинених країн світу, саме на них припадає й основна частка іноземних інвестицій.

Підприємницькі спонуки таких явищ природно постають із логіки ринкової поведінки економічних агентів і вирізняються доволі універсальним характером. Так, поглинання чи повне злиття з конкурентами уможливорює розв'язання питань власне конкурентної боротьби – насамперед усунення суперників через об'єднання з ними капіталів та господарських стратегій.

Одні фірми ефективніші за інші й розширюються коштом суперників – саме цим може зумовлюватися концентрація. Навіть за середньо однакової ефективності всіх фірм окремі з них здатні розростатися помітніше просто тому, що переживають тривалу смугу успіху.

Метод концентрації за принципом «щупальця восьминога» передбачає відкриття великих філій, а поряд із ними – структур торговельних підприємств, які є асоційованими та дочірніми. Наочним прикладом слугує розбудова корпоративних мереж магазинів, які підпорядковані одному власникові, керуються централізовано й пропонують однотипний асортимент. Порівняно з дрібними незалежними торговцями це забезпечує таким мережам чимало переваг: значні розміри дають змогу за низькими цінами й напрямку від виробників закуповувати чималі партії товарів, а ще залучати фахівців високої

кваліфікації, обізнаних із логістикою, ціноутворенням та просуванням товарів, для потреб усієї корпорації – незалежно від того, де саме розташовані магазини, – а це зменшує витрати обігу й підвищує ефективність торговельної діяльності.

Торговельні центри слугують прикладом того, як диверсифікація забезпечує концентрацію роздрібною торгівлі. Йдеться про сукупність комерційних об'єктів, зосереджених в одному місці й керованих як єдине ціле; вони пропонують універсальний асортимент товарів і послуг підприємств, а своїми типами, розмірами й розташуванням функціонально відповідають потребам споживачів [410].

Торговельні центри надають покупцям і відвідувачам комплексне обслуговування, формують комфортне середовище для купівлі товарів та одержання послуг і сприяють економії часу на задоволення потреб.

Власник торгового центру як суб'єкт господарювання має вибір: він може провадити торговельну чи будь-яку іншу діяльність, а може й не займатися жодним її видом, цілком передаючи приміщення та площі в оренду під бізнес різних орендарів. У ролі останніх виступають підприємства й приватні підприємці, представництва іноземних компаній та представники мережових структур, а також інші суб'єкти господарювання, зацікавлені розширити свою присутність у цій зоні обслуговування. Що ж до здавання площ в оренду, то воно зазвичай стартує ще на стадії проектування й будівництва центру. Завдяки такій діяльності підприємство отримує змогу гнучкіше маневрувати матеріальними та людськими ресурсами, відчутно знижувати економічний ризик, супутній виробництву й продажу нових видів продукції на ринку, і зберігати належну фінансову стабільність.

Підвищення економічної ефективності торговельних підприємств за рахунок концентрації роздрібною торгівлі відбувається лише до тієї межі, поза якою дедалі виразніше проступає так званий обернений, від'ємний ефект масштабу – «негативна економія», коли надмірне зосередження діяльності обертається небажаними економічними наслідками. За цих умов на перший

план виходять процеси, що розвивають і поглиблюють спеціалізацію суб'єктів роздрібної торгівлі, а вже в її межах, у свою чергу, розгортаються процеси концентрації.

Хоча питання спеціалізації торгівлі роздрібного типу й дотепер лишаються у фокусі наукової уваги, самому терміну однозначного тлумачення досі бракує. Наявні трактування, як ми вважаємо, переважно неповні, а подеколи й не зовсім точні.

Приміром, важко погодитися з думкою Кавун-Мошковської О. О., яка тлумачить спеціалізацію магазинів як спосіб, у який праця розподіляється між магазинами, що продають окремі товарні групи, аби якнайповніше задовольнити попит населення [99]. Адже вже віддавна усвідомлено: підприємницька діяльність у торгівлі має за мету прибуток, здобути ж його можливо лише через задоволення споживчого попиту. Крім того, спеціалізація в роздрібній торгівлі притаманна не самим лише магазинам, а й роздрібним торговцям загалом.

Не позбавлене нечіткості й тлумачення з підручника «Організація торгівлі», за яким спеціалізація в роздрібній торгівлі трактується як форма поділу праці між роздрібними торговцями, що ґрунтується на одночасному добровільному обмеженні та поглибленні основного асортименту [10]. Тут виникають щонайменше два зауваження. Перше: спеціалізація магазинів цілком можлива й тоді, коли всі вони належать одному роздрібному торговцеві. Друге: залишається незрозумілим, що саме розуміти під «обмеженням основного асортименту», приміром, у гіпермаркеті.

Недостатньо повним, на наш погляд, видається й наступне трактування: «Спеціалізація – це форма поділу праці між торговими підприємствами, яка заснована на обмеженні кількості товарних груп, представлених у магазині для продажу, з одночасним розширенням їх асортименту» [11], – адже, як уже зазначалося, спеціалізацію магазинів може бути реалізовано й у межах належності одному роздрібному торговцеві.

У державному стандарті «Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять» «спеціалізація крамниць (магазинів)» окреслена як «форма поділу сфер діяльності між крамницями за товарним асортиментом і ціновим рівнем на товари та послуги відповідно до обраного цільового ринку» [69]. Неважко помітити, що й це формулювання не вільне від згаданих вище недоліків.

Слід окремо наголосити: у жодному з розглянутих визначень не названо, задля чого запроваджують спеціалізацію в роздрібній торгівлі, – а власне із цієї мети, на наше переконання, і належить виходити.

Спеціалізація в роздрібній торгівлі постає як об'єктивний процес, який породжують наслідки концентрації цієї торгівлі – концентрації, до якої вдаються, щоб послабити або взагалі усунути конкуренцію й підвищити результативність торговельної діяльності. Однак така концентрація не безмежна, і поза її межами ефективність суб'єктів ринку можна нарощувати вже тільки завдяки спеціалізації.

З огляду на викладене спеціалізацію в роздрібній торгівлі можна тлумачити як таку форму, у якій між самими роздрібними торговцями або ж окремими магазинами розподіляється праця; вона виявляється в добровільному обмеженні кількості товарних груп, поданих у магазинах для продажу, за одночасного поглиблення їхнього асортименту, що має на меті уникнути або послабити конкуренцію й підвищити ефективність діяльності.

Нинішня потреба у спеціалізації породжується не самою лише конкуренцією – як міжвидовою, так і внутрішньовидовою – у сфері роздрібно́ї торгівлі. До неї спонукають також вимоги стандартизації будівництва й того, як експлуатують об'єкти торговельного обслуговування, вимоги раціоналізації, а ще індустріалізації тих торговельно-технологічних процесів, що розгортаються в мережі, стандартизації самих об'єктів обслуговування й невинного підвищення рівня обслуговування клієнтів. Ще один чинник – постійне розширення асортименту товарів: воно змушує глибоко ділити всю товарну масу на групи, тим паче що представити широкий вибір продукції там,

де магазини мають невеликі торгові площі, вдається не завжди. Додатковою перевагою спеціалізованих магазинів є те, що в них формуються кращі умови для повнішого вивчення споживчого попиту та для підвищення кваліфікації продавців.

Спеціалізація підприємств виступає вагомою передумовою неухильного підвищення ефективності їхньої господарської діяльності. Її розвиток і поглиблення зазвичай супроводжуються комплексною механізацією й автоматизацією взаємопов'язаних торгово-технологічних операцій, а також тим, що ширше вдаються до прогресивних методів продажу товарів, до новітніх технологій та спеціалізованого обладнання високої продуктивності.

Коли підприємство зосереджує свою діяльність довкола вузького переліку товарних груп і водночас максимально поглиблює асортимент усередині кожної з них, воно втілює саме ту суспільну форму організації виробництва й торгівлі, добре розвинену в усіх галузях економіки, яку відбиває спеціалізація. Для покупців це вкрай важливо тоді, коли вони обирають товари складного асортименту. Крім того, спеціалізація полегшує працю торгових працівників, підвищує її продуктивність, сприяє ефективнішому використанню матеріально-технічної бази торгівлі та позитивно позначається на рівні обслуговування покупців [302]. Проте надмірно вузька спеціалізація магазинів здатна й погіршити торговельне обслуговування населення: територіально віддаляючи магазини від споживачів, вона збільшує витрати часу на придбання товарів, а розпорошення товарів по кількох магазинах ускладнює єдину комплексну покупку [11].

Класифікація видів спеціалізації в роздрібній торгівлі може відбуватися за кількома ознаками (рис.2.7).



Прагнення послабити конкуренцію на споживчому ринку спонукає його

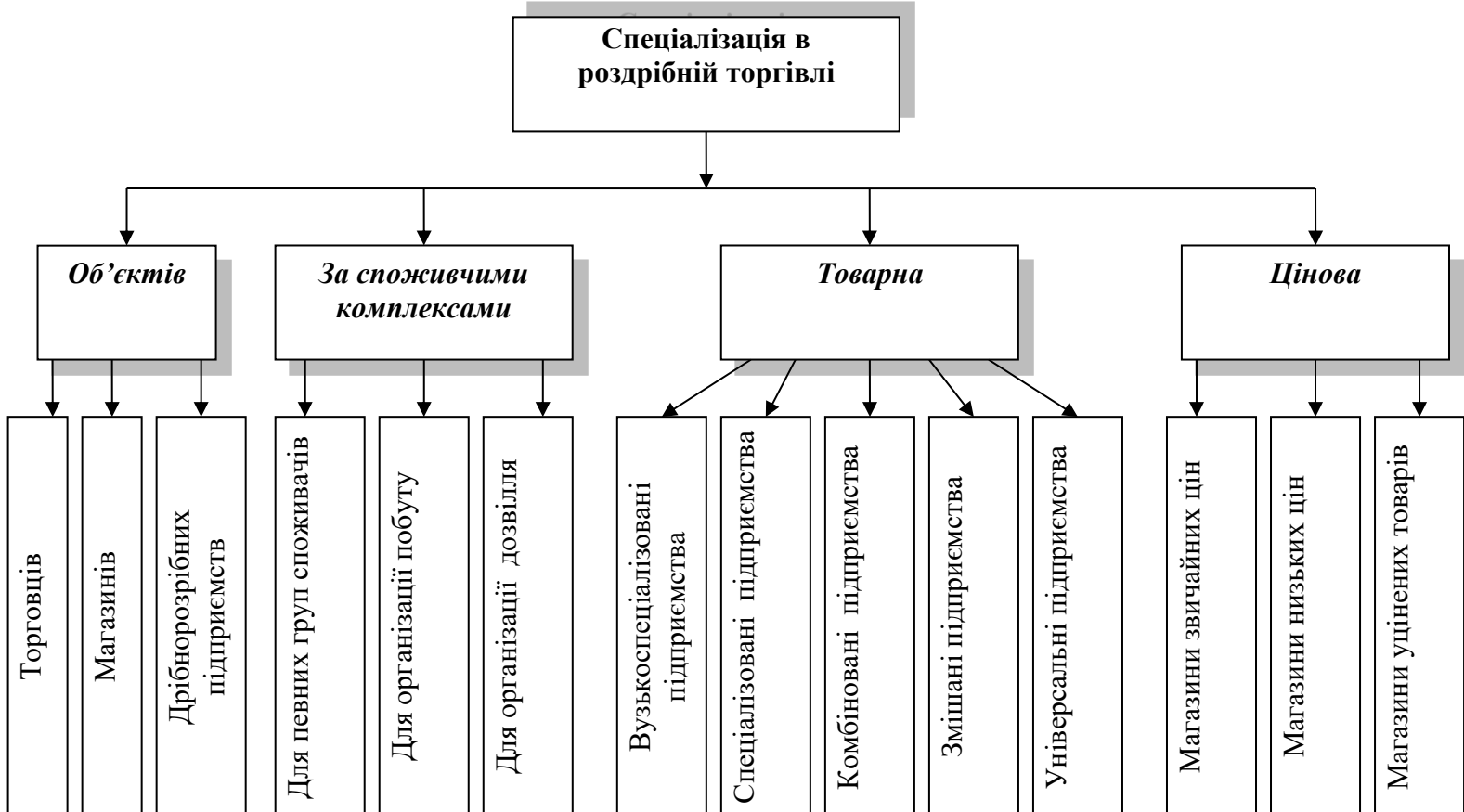


Рис. 2.7. Основні ознаки спеціалізації в роздрібній торгівлі

Примітка: розроблено автором

суб'єктів до спеціалізації за товарною, ціновою чи іншими ознаками. Зі свого боку, роздрібні торговці здатні глибше спеціалізувати власні магазини та дрібнороздрібні підприємства [240].

Товарну спеціалізацію слід вважати провідним напрямом, у якому спеціалізуються торгові підприємства: саме вона звужує коло їхньої діяльності до продажу окремих видів чи груп товарів, водночас розширюючи внутрішньогруповий асортимент.

За ознакою товарної спеціалізації чинний державний стандарт, а саме «Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять», відносить підприємства до вузькоспеціалізованих, спеціалізованих, комбінованих, комплексних, універсальних, а також змішаних [69].

Вузькоспеціалізованою є крамниця (магазин), що торгує частиною товарної групи чи товарами окремих видів із глибокою диференціацією асортименту, як-от: хліб, гудзики, дитяче взуття, молоко. За приклад правлять крамниці «Насіння», «Природа», «Зоомагазин», «Книги».

Спеціалізовані торгівельні підприємства й одиниці реалізують товари тільки однієї групи (одяг, взуття, хліб і хлібобулочні вироби), поглиблюючи при цьому внутрішньогруповий асортимент. Це, наприклад, магазини «Одяг», «Взуття», «Меблі», «Культтовари», «Тканини». Спеціалізованим визнається й такий магазин, що поряд з основною групою в невеликих обсягах пропонує ще й супутні товари.

Комбінована крамниця (магазин) – це крамниця, що продає кілька товарних груп, поєднаних спільністю споживчого призначення, і комплексно задовольняє потреби окремих груп споживачів або певну потребу.

Роздрібні торговці з комбінованою спеціалізацією зорієнтовані по-різному: одні зважають на специфічні запити відвідувачів (пропонуючи «Господарські товари», «Товари для садівника» чи асортимент рубрики «Дієта»), тоді як інші зводять під одним дахом продукцію двох-трьох груп, споріднених за характером попиту, – приміром, «Овочі – фрукти», «Галантерея – парфумерія» або «М'ясо – риба».

До категорії універсальних магазинів відносять гіпермаркети, супермаркети, а також універсами й універмаги; товари винятково широкого асортименту – продовольчі, непродовольчі або й ті та ті – вони пропонують покупцям через торгові місця чи спеціалізовані секції.

ДСТУ 4303:2004. Торгівля роздрібна та оптова. Терміни і визначення відповідних понять» подає такі визначення:

– універсам, супермаркет – це крамниця, торговельна площа якої становить від 400 до 2499 кв. м, що працює за принципом самообслуговування й пропонує понад 5 тисяч асортиментних позицій продовольчих та непродовольчих товарів;

- гіпермаркет – крамниця самообслуговування, де торговельна площа сягає понад 2500 кв. м, а перелік як продовольчих, так і непродовольчих товарів охоплює більш ніж 15 тисяч асортиментних позицій;

- мінімаркет – самообслуговна крамниця, чия торговельна площа не перевищує 200 кв. м, а продовольчий асортимент налічує щонайменше 500 позицій;

- універмаг – крамниця торговельною площею понад 2500 кв. м, де непродовольчі товари представлено широким асортиментом, кількість позицій якого перевищує 10 тисяч.

Змішана спеціалізація притаманна тим торговцям, які водночас продають окремі види продовольчих і непродовольчих товарів, не облаштовуючи відокремлених спеціалізованих секцій чи торгових місць.

Ще однією зручною для покупців формою постає та, за якої магазини спеціалізуються довкола споживчих комплексів, оскільки вона дає змогу придбати все потрібне комплексно, не виходячи з одного магазину. Суть такої спеціалізації полягає у відборі товарів, узятих із різних груп у складі споживчих комплексів і зорієнтованих тематично на певне коло споживачів; сюди належать побутова організація, а також організація дозвілля та відпочинку та ін. Завдяки комплексному задоволенню попиту ця форма є особливою для покупців, адже істотно скорочує час, який населення витрачає на здійснення покупки. За приклад правлять магазини, серед яких «Жіночі товари» та «Чоловічі товари», а поряд із ними «Домашні товари» й «Спорт і туризм»; усі вони пропонують не окремі групи, а вичерпний асортимент товарів. Так, спеціалізована мережа, що об'єднує магазини ремонту та інтер'єру під назвою «Декор Сервіс», налічує 17 магазинів у різних регіонах: 3 одиниці – у Києві, а ще по 1 магазину розташовано у Харкові, Білій Церкві, Вінниця, Хмельницький, Житомир, Одеса, Іллічівськ, Південь, Дніпропетровськ, Кривий Ріг.

Товарний асортимент організовано в кілька комплексів. Комплекс «Все для підлоги» об'єднує паркет, лінолеум, доріжки, а також ковrolін, ковrolіни та плінтус; «Все для стін» – фарби, шпалери й бордюри; до групи «Все для ванної»

входять ванни, раковини, крани, кабінки душові, батареї, а ще плитка керамічна, якою облицьовують стіни й підлогу; комплекс «Все до вікон» містить жалюзі, порт'єри, карнизи та гардини; нарешті, «Будівельна хімія» охоплює лаки, клеї, шпаклівки й фарби. Клієнтові пропонують широкий вибір за дизайном, стилем, якістю та ціною від виробників вінтажних країн – України, Німеччини, Франції, Бельгії, Китаю, Туреччини, Швеції. Покриття для підлоги завжди є в постійному продажу. Крім того, магазини «Декор Сервіс» надають відвідувачам і супутні послуги: розкрій безкоштовний, оверлокову обробку, доставляння куплених товарів, оформлення попередніх замовлень, клінінг та кредит без відсотків.

Цінову спеціалізацію зумовлює значне розшарування за грошовими доходами. Так, товари за звичайними роздрібними цінами продає більшість магазинів, проте останніми роками неабияку популярність у населення здобули магазини низьких цін – дискаунти, дисконтні магазини тощо.

Дискаунт – це магазин самообслуговування універсального типу, де за низькими цінами реалізуються здебільшого продовольчі, а почасти й непродовольчі товари, потрібні покупцеві щодня.

Низькі ціни в дискаунтах досягаються мінімізацією витрат на обслуговування, недорогим устаткуванням і дешевим оздобленням магазинів. Прикметна їхня риса – відсутність продавців у торговому залі, що теж дає змогу зменшити витрати, а отже, й роздрібну ціну товару. Інформувати покупців тут покликані цінники – один із найважливіших елементів системи організації торгівлі.

На дискаунт орієнтуються всі ті мешканці навколишніх кварталів, для кого небажано переплачувати за товари щоденного вжитку. Сьогодні такі магазини серйозно конкурують зі стихійними ринками.

Дисконтні магазини продають товари зі знижкою власникам спеціальних дисконтних карт – іменних або на пред'явника. Фінансову схему роботи з такими картами визначає продавець: він може стягувати певну авансову суму, брати плату за виготовлення картки або видавати її безкоштовно за умови купівлі товару на велику суму.

Реалізація уцінених товарів здійснюється через мережу комісійних крамниць і магазинів «секонд-хенду».

Отже, вдале сполучення спеціалізації та концентрації підприємств, задіяних у торгівлі й сервісному обслуговуванні, дасть змогу докорінно змінити сутність і значення надання цих послуг за умов об'єднаних територіальних громад.

### 2.3. Умови і чинники посилення концентрації і спеціалізації у торгівлі та сервісному обслуговуванні

Той факт, що економічна активність держави має нерівномірний характер як у просторовому, так і в часовому вимірах, є загальновизнаним. Однак це не просто цікаве спостереження для економічної теорії: розробляючи стратегію й тактику ринкових суб'єктів – і на поточний момент, і на віддалену перспективу, – таку обставину необхідно брати до уваги. З огляду на це велику практичну вагу – як для окремо взятого підприємства, так і для стратегічних рішень на рівні управління галуззю в цілому – має справа виявлення чинників, які визначають перебіг процесів концентрації та спеціалізації в торгівлі, а разом з тим і дослідження механізмів, через які ці чинники реалізуються [10].

Внаслідок ринкового реформування економіки відносини власності суттєво трансформувалися, а це вже породжує господарські інтереси й стимули, цілком відмінні від тих, що діяли за планового устрою. Справжній власник, який є господарем свого об'єкта, керується не сьогохвилинними міркуваннями, а бере до уваги те, як цей об'єкт слугуватиме йому надалі. Найдієвішим мотивом постійного піклування про власний об'єкт і налагодження його ефективної роботи стає для власника саме зацікавленість перспективою.

Помітну роль у розвитку форм власності виконує ринкова конкуренція. Саме вона забезпечує сталі співвідношення між різними формами власності й формує їхню структуру. У міру загострення конкуренції ринок витісняє підприємства тих форм власності, які виявили неконкурентоспроможність у сферах виробництва, обігу та споживання продукції.

Усіх граней споживчого ринку торкаються зміни, притаманні економіці перехідного періоду. Торгівля перетворюється на велику сферу підприємництва, куди прийшло чимало заповзятливих людей, спроможних вести комерцію в нових умовах. Наслідком цього стала поява ринкового типу торгових підприємств, що постали перед завданнями торгівлі й обслуговування споживачів, відмінними від колишніх, тимчасом як самі комерційні та господарські завдання дедалі динамічніші й складніші. Їхню діяльність визначає, з одного боку, група ресурсів: кваліфіковані кадри, конкурентоспроможна продукція, сучасні технічні засоби, інвестиції, відомості про стан товарних ринків і споживчий попит. З іншого боку, виходячи на ринки збуту й пропонуючи продукцію, торговельні підприємства мають бути готові до конкурентного суперництва. Тож стабільна й стійка робота торгових підприємств у нових умовах спонукає їх безупинно нарощувати обсяги діяльності, адже витримати жорстку конкуренцію та досягати бажаних результатів здатні лише великі підприємства [279].

Отже, саме відносини власності та породжена ними конкуренція є визначальними чинниками, що зумовлюють потребу пришвидшення процесів концентрації торговельної діяльності.

Розгортання процесів концентрації та спеціалізації роздрібної торгівлі зумовлюється соціально-економічними умовами діяльності торговельних підприємств і цілою низкою чинників, вплив яких до того ж дедалі посилюється, – управлінських, фінансових, а також демографічних, транспортних, соціально-економічних і організаційно-технологічних. Утім, моніторинг цих чинників нині фактично не ведеться, а характер і спрямованість впливу домінантних із них на

спеціалізацію та концентрацію в роздрібній торгівлі досліджено недостатньо, що істотно ускладнює як виявлення наявних тенденцій, так і прогнозування майбутніх змін. З огляду на це зростає значущість докладного вивчення й аналізу тих умов і чинників, що посилюють у роздрібній торгівлі концентрацію та спеціалізацію.

Різноманітні чинники, що впливають на концентрацію та спеціалізацію роздрібною торгівлі, піддаються відповідній систематизації (рис. 2.5).

Найвпливовішими доцільно визнати чинники демографічного та соціально-економічного характеру, що формують поведінку споживача, а саме: грошові доходи населення, їхню структуру й динаміку, належність людей за соціальною й професійною ознаками, склад сім'ї, освітній рівень, культуру та стиль життя. Власне ці чинники й зумовлюють обсяг та структуру платоспроможного попиту населення.

Стабілізація, а подекуди й певне пожвавлення економічної ситуації в державі останніми роками супроводжуються неухильним зростанням грошових доходів населення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників  
за видами економічної діяльності станом на 2005, 2017 і 2021 рр.; сер. зваж.  
показники**

| Роки                                 | Заробітна плата на 1 особу, грн. |                    |                          | У % до 2005 р. |                    |                          |
|--------------------------------------|----------------------------------|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------|--------------------------|
|                                      | Всього                           | в т.ч.             |                          | Всього         | в т.ч.             |                          |
|                                      |                                  | проми-<br>словість | сільське<br>господарство |                | проми-<br>словість | сільське<br>господарство |
| 2005                                 | 973                              | 1189               | 837                      | 100,0          | 100,0              | 100,0                    |
| 2010                                 | 1230                             | 1302               | 1114                     | 315,1          | 38217,3            | 308,1                    |
| 2015                                 | 8060                             | 9670               | 4370                     | 1104,1         | 1086,5             | 1181,1                   |
| 2016                                 | 10410                            | 12120              | 5810                     | 1426,0         | 1361,8             | 1570,3                   |
| 2017-2021 рр<br>сер. зваж.<br>показн | 13510                            | 15540              | 7710                     | 1850,7         | 1746,1             | 2083,8                   |

Джерело: Статистичний щорічник України

Детальний аналіз даних табл. 2.3 дозволяє зробити цілу низку висновків:

- у передвоєнні роки надзвичайно швидкими темпами зростала номінальна заробітна плата, яку одержували наймані працівники, і загалом по ринку за період з 2005 по 2021 рр. вона піднялася більш ніж у 18,5 раза;

- зростання номінальної заробітної плати найманих працівників у розрізі видів економічної діяльності є приблизно рівномірним;

- та номінальна заробітна плата, яку отримують наймані працівники у сільському господарстві, удвічі поступається середньоринковому рівню. Оскільки більшість промислового виробництва зосереджено в містах, є підстави стверджувати, що доходи мешканців міст майже удвічі перевищують доходи сільського населення, і ця тенденція роками не змінюється.

Стрімке зростання грошових доходів створює підґрунтя для прискорення концентрації в роздрібній торгівлі, адже більшу частину цих доходів населення спрямовує на придбання товарів саме в роздрібній торгівлі, через яку задовольняє переважну частку своїх потреб (відповідно 93,5% міське населення та 79,8% – сільське), а це зрештою збільшує обсяги роздрібного товарообороту [237].





Рис. 2.8. Структура визначальних факторів впливу на концентрацію і спеціалізацію роздрібно́ї торгівлі

Примітка: розроблено автором

Зі збільшенням грошових доходів населення нарощується не лише сукупний обсяг роздрібного товарообороту – помітно змінюється і його структура. Причому суттєве зростання продажу окремих груп товарів закладає передумови для спеціалізації торговельної мережі.

Утім, соціологічні розвідки засвідчують, що для чималої частки працівників села поліпшення побутових і трудових умов важить значно більше, ніж подальше нарощування грошових доходів. Саме тільки збільшення доходів селян не зарадить проблемі закріплення кадрів за умов добровільного об'єднання територіальних громад. Ключовими постають питання зближення культурно-побутових умов міського й сільського життя, адже незадоволеність саме побутом здебільшого спричиняє посилений відплив працездатних мешканців із села (Мулярчук Л. М., 2011). За останні роки, що передували повномасштабній війні росії проти України, загрозливих масштабів набув цей процес (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Чисельність населення України (станом на початок 2018 року)**

|                                            | 2005р. | 2010р.  | 2015р. | На поч.<br>2021р. | 2021 р. в % до |        |
|--------------------------------------------|--------|---------|--------|-------------------|----------------|--------|
|                                            |        |         |        |                   | 2005р.         | 2010р. |
| Всього, млн. осіб                          | 51,3   | 48,9    | 47,3   | 46,4              | 90,4           | 94,9   |
| в т.ч.:                                    |        |         |        |                   |                |        |
| міського, млн. осіб                        | 34,8   | 32,9    | 32,0   | 31,7              | 91,1           | 96,4   |
| сільського, млн. осіб                      | 16,5   | 16,0    | 15,3   | 14,7              | 89,1           | 91,9   |
| Частка сільського населення, %             | 32,2   | 32,7    | 32,3   | 31,7              | -0,5           | -1,0   |
| Кількість сільських населених пунктів, од. | 28864  | 2878217 | 28585  | 28504             | 98,9           | 99,3   |
| Середня людність сільських поселень, осіб  | 572    | 557     | 535    | 516               | -56,0          | -41,0  |

Джерело: Статистичний щорічник України

За останні дванадцять років населення України скоротилося на 4,9 млн. осіб, або на 9,6%. Зменшується чисельність і міського, і сільського населення, проте темпи скорочення сільського дещо вищі.

Формування мережі сільських населених пунктів, зумовлене дією численних чинників – соціальних, економічних, екологічних, демографічних тощо, – теж помітно позначається на концентрації та спеціалізації роздрібної торгівлі. Внаслідок цього в сільській місцевості паралельно тривають два процеси. З одного боку, до адміністративного обліку додаються нові поселення, тобто поселенська мережа розширюється; з другого – окремі поселення через утрату жителів або з інших причин (як-от відселення з радіоактивно забруднених територій) зникають, а отже, мережа звужується. Другий із цих процесів удвічі інтенсивніший за перший, тому за досліджуваний період кількість сільських населених пунктів помітно скоротилася (на 360 од.).

Відчутно позначається на динаміці концентрації роздрібної торгівлі концентрація купівельних фондів населення, яка значною мірою залежить від людності сільських населених пунктів. Разом з тим, як засвідчують дані табл. 2.2, середня людність сільських поселень у 2017 р. становила лише 516 осіб і теж має стійку тенденцію до зниження.

За підсумками останнього обстеження сільських населених пунктів України населені пункти з людністю до 200 осіб становили 35,3%, 200-499 осіб – 25,8%, 500-999 осіб – 21,9%, і лише у 17% з них мешкало понад 1000 осіб. Поряд із цим у селах триває стійке подрібнення поселенської мережі, що супроводжується переміщенням поселень із більшою чисельністю жителів до категорії менш людних та зникненням найдрібніших [61].

Серед найважливіших показників сільського розселення виокремлюють розподіл населення за селами різного розміру. Частка мешканців найдрібніших поселень загалом не надто велика, попри тенденцію до зростання. Так, у поселеннях із чисельністю до 200 осіб мешкає нині кожен

двадцятий селянин, причому в окремих регіонах цей показник помітно перевищує середній.

У великих поселеннях (з населенням понад 500 осіб) мешкає загалом понад 80 відсотків сільських жителів, а в багатолюдних (1000 осіб і більше) – понад половину з них. Крупноселенній системі розселення Буковини, Закарпаття та Івано-Франківщини відповідає й те, що в тамтешніх селах із населенням понад 1000 осіб зосереджено від 77 до 84 відсотків сільського населення. Динаміка тут двоспрямована: у міру того, як багатолюдних поселень стає менше, а малих – більше, знижується частка населення в перших і підвищується в других. Виняток становлять хіба що окремі області західного та південного регіонів [62].

Динаміка, з якою розвиваються малі поселення (ті, де до 200 осіб), виявляє всередині цієї групи різноспрямовані тенденції. Хоча загалом група зростає, а дві підгрупи найдрібніших поселень – ті, де мешканців менш ніж 50, та ті, де їх у діапазоні 50–100, – збільшуються, підгрупа, населення якої налічує 100–200 осіб, чисельно скорочується, особливо помітно це в областях північного сходу. Таким чином, з-поміж усіх груп населених пунктів, різних за людністю, кількісне зростання спостерігаємо лише там, де мешканців не перевищує 100 осіб; в інших групах число поселень навпаки зменшується.

Дрібноселенне розселення переважає у північно-східних областях – Дніпропетровській, Харківській, Полтавській, Сумській та Чернігівській, де на малі поселення припадає 30-45%. Помітно менші показники притаманні північно-західним областям, а також Черкаській, Київській, Вінницькій та Хмельницькій. Що ж до чотирьох областей Західного регіону, то саме там питома вага малих поселень виявилася найнижчою – до 15% [61].

Отже, проведений аналіз дає підстави визнати демографічну ситуацію на селі украї несприятливою. Сільська поселенська мережа згортається, населені пункти подрібнюються, розмір поселень зменшується: найбагатолюдніші переходять до великих, великі – до середніх, середні – до малих і найдрібніших, аж до цілковитого обезлюднення багатьох із них. Усе

це ще дужче загострює завдання вдосконалити торговельне обслуговування селян, а також перебіг спеціалізації та концентрації, що розгортаються в роздрібній торгівлі села.

Ключовою постаттю, від якої залежить розвиток роздрібної торгівлі, є споживач. За розвиненого ринкового господарства господарем ринку стає саме він, оскільки право обирати товари та послуги належить йому. Що, де, коли, скільки, як і за якою ціною купувати – усі ці рішення ухвалює споживач [99].

У різних країнах і регіонах контингент споживачів помітно різниться за демографічними та соціально-економічними ознаками: тут і вік із статтю, і належність професійна та соціальна, і величина сім'ї разом з її життєвим циклом, і те, скільки в родині дітей, який рівень освіти та культури, який стиль життя. Неоднаковими виявляються й самі можливості покупців – часові, пізнавальні та економічні, – а вони й визначають готовність людини витратити час і гроші, формуючи її ринкову мотивацію й поведінку. Усі перелічені чинники позначаються на обсязі та структурі роздрібного товарообороту, тож, обґрунтовуючи структурно-територіальну організацію торгової мережі, слід зважати на нинішні й перспективні тенденції її розвитку [161].

Одним із найпомітніших зрушень останніх десятиліть є зміна ролі жінки в суспільстві, що безпосередньо вплинуло на концентрацію та спеціалізацію роздрібної торгівлі. Зайняті жінки мають більшу фінансову самостійність і частіше ухвалюють рішення щодо витрат домогосподарства, проте гостріше відчують брак часу, аби здійснювати покупки. Саме через це ті сім'ї, де є два джерела доходу, схиляються до придбання всього необхідного в одному місці, що сприяє поширенню магазинів формату гіпермаркету, зокрема на ринках країн, що розвиваються.

Уперше те, що жіноча частина населення стала активніше зайнятою, було зафіксовано у 1970–1980-х роках у розвинених західних країнах (США, Канаді, Західній Європі), а трохи згодом – в Японії та країнах Азії й Латинської Америки. Стосовно ринків, які нині розвиваються, це передбачає подальше

поширення гіпермаркетів та великих спеціалізованих крамниць, а поряд із цим – необхідність для тих роздрібних компаній, які традиційно орієнтуються на «чоловічі» товари (автомобілі, електроніку, товари для ремонту), опановувати продаж цієї продукції жіночій аудиторії.

Стан і перспективи розвитку ресторанного господарства (громадського харчування) також позначаються на роздрібній мережі, насамперед у сегменті торгівлі продовольчими товарами [255].

Зростання зайнятості населення, урбанізація та прагнення людей, передусім жінок, мати більше вільного часу підвищують роль закладів ресторанного господарства у задоволенні потреб населення в харчуванні.

Проте в Україні розгортання цієї тенденції гальмує невисокий рівень життя більшості громадян. Через це навіть міські мешканці дедалі частіше вдаються до самозабезпечення продовольством, розвиваючи сади, городи та інші підсобні господарства, що знижує їхню потребу відвідувати як заклади ресторанного господарства, так і роздрібні магазини.

Там, де ринкова економіка розвинена й центральною ринковою фігурою справді виступає споживач, підприємці задля прибутку раз у раз змушені виводити нові товари та послуги, форми обслуговування й такі канали збуту, що зберігають покупцеві час. Їм добре відомо: ресурс споживача обмежений не лише його доходом, а й наявним часом. Грошовий же бюджет теоретично може нарощуватися безмежно, тоді як час вичерпний, – а цінність будь-якого блага, як відомо, зростає тим більше, чим гостріший його дефіцит.

Коли в Україні йдеться про торговельне обслуговування покупців, такий чинник, як «ціна часу», упродовж тривалого періоду майже не брався до уваги, і донині самотійні суб'єкти господарювання здебільшого нехтують ним, обираючи місце розташування об'єкта торгівлі, його спеціалізацію, товарний асортимент, ціни та організацію продажу й обслуговування. Погіршення життєвого рівня значної частини населення знизило вагу «ціни часу», висунувши на перший план ціновий чинник. Водночас споживачі з високими доходами цінують вільний час нарівні з грошима, адже саме часу їм бракує

найбільше: вони можуть придбати товар не лише в магазині, а й через Інтернет – за індивідуальним замовленням у виробників, у зарубіжних службах доставки, що вийшли на український ринок, або через телемагазин, який приймає замовлення (приміром, на ювелірні вироби) з доставкою додому. Натомість малозабезпечені покупці змушені не рахувати час, а шукати, де дешевше [254].

Обсяг і структуру торгівлі, а відтак і розвиток роздрібно́ї мережі кожного населеного пункту визначають географічні чинники – площа міста та кількість його жителів, адміністративний статус (місто чи село) і виконувані функції, місце в загальній системі розселення та зв'язки із сусідніми поселеннями.

За соціальним складом жителів, за роллю особистих підсобних господарств, а також садів і городів у споживанні населені пункти помітно один від одного відрізняються, а тому неоднаковими є в них і структура та обсяг витрат, і те, як співвідносяться приплив та відплив купівельних фондів, які приносять місцеві й приїжджі покупці. Узагальнено ці особливості віддзеркалює те, якими є структура й обсяг середнього товарообороту з розрахунку на душу населення, причому в розрізі регіонів України цей показник вельми відчутно різниться: найвищим він є в Києві, де високі доходи й попит, що його підживлюють приїжджі, а найнижчим – у тих областях, де багато малих міст і сільських поселень, а доходи й витрати населення нижчі [62].

Помітні відмінності між житловими масивами зумовлені містобудівними чинниками. До них насамперед відносять поверховість будинків, щільність населення, особливості планування та функціонального зонування (у містах – ділові центри, житлові, промислові й складські зони, місця масового відпочинку тощо), а також розміщення установ із потенційними покупцями. Ці чинники не є сталими: вони постійно змінюються і своєю чергою впливають на розвиток роздрібно́ї мережі.

Для життєдіяльності населеного пункту не менш вагому роль відіграють його внутрішня транспортна система та сполучення з рештою поселень.

Забезпеченість населення громадським транспортом, ефективність його роботи та рівень розвитку особистого автотранспорту підвищують мобільність людей, формують попит на окремі види й типи об'єктів торгівлі та істотно позначаються на характері їх територіального розміщення.

Найвпливовішим серед організаційно-технологічних чинників є розвиток комп'ютерної та телекомунікаційної техніки і технологій. Як засвідчує досвід високорозвинених країн, він породжує нові ефективні канали роздрібного продажу – насамперед «електронну» позамагазинну торгівлю, яка дозволяє обслуговувати населення не лише окремого регіону, а й усієї країни. Створення глобальної мережі Інтернет уможливило ведення як оптової, так і роздрібної торгівлі між різними країнами. Зарубіжний досвід також показує, що позамагазинні канали розвиваються швидше за традиційні магазини, через що загострюється конкуренція за споживача, а це стимулює вдосконалення всіх каналів роздрібного продажу.

Автоматизований облік товароруху й запровадження в роздрібній мережі системи швидкого реагування стали можливими завдяки комп'ютеризації управлінських процесів. Цьому прислужилося й те, що підходи логістики почали поєднувати з кодуванням товарів за допомогою штрих-кодів, а в магазинах і на складах установили сканери, здатні такі коди зчитувати. Внаслідок цього підприємства роздрібної торгівлі поступово перестають виконувати роль сховищ великих товарних запасів, бо забезпечується вчасне постачання товару, який уже підготовлено до продажу, – причому в належному асортименті й у тій кількості, що її потребують [256].

Коли запроваджують наскрізну технологію товаропросування, яка ґрунтується на застосуванні тари-обладнання та на тому, що товари доставляються на пакет-піддонах, доведення товарів до споживача пришвидшується. Водночас зменшується потреба в магазинних площах, а структура приміщень та їх технічне оснащення зазнають змін.



Серед організаційно-технологічних чинників розвитку роздрібної мережі важливе місце посідає метод продажу. Приміром, продаж за попереднім замовленням, зокрема за поштовими каталогами, взагалі не потребує магазину, а отже змінює структуру каналів реалізації товарів населенню.

Запровадження самообслуговування пришвидшує обслуговування покупців, підвищує пропускну спроможність магазинів і зменшує потребу у зведенні нових торгових об'єктів.

Раціональніше розпоряджатися торговою площею й водночас зменшувати потребу відкривати нові торговельні об'єкти допомагає й те, що під час формування асортименту враховують сезонність і відповідним чином відводять площу під реалізацію товарів [10].

Напрями та можливості розвитку роздрібної мережі залежать і від того, у яких організаційно-правових формах діятимуть торговельні підприємства. Крім форми власності, істотним є те, чи утворюватимуть вони об'єднання, чи працюватимуть на засадах франчайзингу, чи залишатимуться цілком самостійними, не входячи до жодних організаційних структур.

На потребу створювати об'єднання вказує Концепція, що стосується розвитку внутрішньої торгівлі в Україні та ухвалена ще 1997 року, а Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення підтримки та дальшого розвитку підприємницької діяльності» [203] серед завдань окреслив те, що франчайзингові відносини належить розвивати, а відповідний закон – розробити. Ринкова економіка не існує без малого бізнесу як своєї невід'ємної ознаки: коли рівень науково-технічного потенціалу й стабільність усіх сфер задає саме великий капітал, то малий бізнес завдяки притаманним йому масовості, гнучкості та динамічності стає тим живильним підґрунтям, з якого виростають середнє й велике підприємництво.

Одна з причин успішного розвитку малого підприємництва в державах із розвиненою економікою полягає в тому, що великі підприємства не протиставляють себе малим. Навпаки – там широко практикують

кооперування бізнесу великого й малого, причому великі суб'єкти малих не пригнічують, адже кооперація тут постає добровільною співпрацею, підвалиною якої слугують договори між господарюючими суб'єктами, юридично незалежними та самостійними. Партнерство дає їм змогу не лише спільно одержувати прибуток, а й у ширшому вимірі сприяти взаємному розвитку. Зарубіжний досвід показує, що поряд із незалежними торговцями, котрі мають єдиний магазин і не належать до жодних структур (їх подеколи називають «неорганізованими»), успішно діють корпоративні мережі та об'єднання, збудовані на франшизі. Роками виразно окреслюється така тенденція: великі й середні підприємства кооперуються з малими, а ті провадять не тільки роздрібну, а й оптову торгівлю, виробляють споживчі товари чи працюють у сфері послуг. Приміром, магазин мають понад 90 % роздрібних торговців у США, хоча припадає на них менш ніж половина обсягу роздрібного продажу. Корпоративна мережа об'єднує десятки й сотні торгових підприємств одного власника, а окремі ланцюгові фірми – десятки тисяч однотипних об'єктів як у своїй країні, так і поза її межами, що й спричинило поширення глобалізації в роздрібній торгівлі [210].

Досвід США показує, що чимало роздрібних мереж є підрозділами більших корпорацій чи холдингів. Зазвичай у них централізовано ухвалюють частину рішень (переважно щодо розроблення та реалізації стратегії), а решту питань підприємства розв'язують самостійно. Поряд із такими діють корпорації, що повністю інтегрують магазини й визначають як їх розвиток, так і розвиток корпорації загалом.

На компанії, що працюють за франшизою, у США припадає близько третини роздрібних продажів. Оскільки франчайзинг поєднує переваги приватного бізнесу та корпоративних мереж, ця форма кооперації поширилася й в інших країнах із ринковою економікою. Ліцензіати зацікавлені в успіху, адже після сплати відсотків весь прибуток залишається їм. Ліцензіар зі свого боку дбає про створення нового продукту та ефективних систем його просування, різними способами стимулює ліцензіатів (бо отримує прибуток

від їхньої діяльності) і допомагає їм у розміщенні та будівництві магазину. Власник же франшизи наглядає за тим, щоб у кожній із крамниць витримувався встановлений формат стосовно того, як організовано торгово-технологічний процес, а також щодо асортименту та якості пропонованих товарів і послуг [219].

Україна нині реформує економіку й шукає нові форми господарювання, зокрема у сфері управління підприємствами. Саме тому досвід, який розвинені країни нагромаджували роками, становить для неї надзвичайну цінність.

До чинників, що істотно позначаються на розвитку роздрібної торгової мережі, належать і управлінські – макро- та мікрорівня.

Те, наскільки результативним виявиться керування тими чи іншими процесами всередині соціально-економічної системи, обумовлюється передусім соціальною політикою держави, а поряд із цим – умовами та можливостями, за яких її вдається запроваджувати. Щоб таку політику виробити й утілити в життя, було окреслено стратегію, за якою розвиватиметься економіка, і водночас забезпечено право, що належить кожному громадянину, на достатній для нього життєвий рівень. Стрижневі напрями політики у соціальній сфері визначаються нині не лише в масштабах усієї держави, а й на рівні регіонів, до того ж саме регіонам передано чималу децицію функцій управлінського штибу, пов'язаних із тим, щоб розв'язувати проблеми соціального, економічного, а також науково-технічного характеру [4]. Що ж до органів управління регіонального рівня, то перед ними, зокрема, постають такі завдання:

- створити умови життєзабезпечення й життєдіяльності для соціального відтворення трудового потенціалу та населення регіону;
- забезпечити розвиток соціальної інфраструктури регіону, здатної задовольняти потреби населення;
- розробити регіональні соціальні програми на засадах стратегічного планування соціального розвитку;

- поліпшити те, як фінансово забезпечуються соціальні заходи на рівні регіонів (сюди належать заохочення інвестицій, формування бюджету соціального спрямування в регіоні, а також підтримка підприємництва тощо);
- створити регіональну інформаційну систему соціального управління.

Реалізація цих напрямів потребує відповідної податкової, інвестиційної, фінансово-кредитної, амортизаційної та регуляторної політики держави, а також чіткого визначення пріоритетів підприємницької діяльності – тих її видів, які доцільно стимулювати, і тих, які варто стримувати.

Роздрібна торгівля належить до найпривабливіших сфер економічної діяльності – привабливіших, приміром, за виробництво. Її лави постійно поповнюються не лише фахово підготовлені працівники, а й безробітні, які раніше займалися іншим і не завжди спроможні правильно віднайти власну ринкову нішу та надавати комерційні послуги належного рівня. Самі суб'єкти господарювання без відповідної координації та централізованого регулювання з боку місцевих органів влади не здатні сформувати оптимальну – за типами підприємств – структуру торговельної мережі, раціонально розмістити її в межах населеного пункту так, щоб забезпечити гідний рівень комерційних послуг для всіх верств суспільства й водночас прибутковість.

На потребу цілеспрямовано формувати структуру роздрібною торговою мережі та її територіальне розміщення за новими, властивими ринковій економіці принципами, вказує Концепція розвитку внутрішньої торгівлі України [115].

Фінансовий чинник теж помітно позначається на розвитку роздрібною торговою мережі: масштаби нового будівництва, реконструкції та модернізації діючих торговельних підприємств залежать від обсягу капітальних вкладень. А що донедавна фінансування торгівлі мало централізований характер, надходило воно з джерел державних, ще й за «залишковим» принципом, то темпи, якими нарощувалася її матеріально-технічна база, лишалися недостатніми.

Із переходом України до ринкової економіки змінюються обсяги й джерела фінансування торгівлі. На інвестиційній активності багатьох торговельних підприємств негативно позначаються їхня збитковість і низька рентабельність, тож, аби її поживавити, таким підприємствам варто наполегливіше шукати способи скоротити витрати й підвищити прибутковість [5].

Водночас доцільно активніше залучати фінанси місцевих бюджетів – насамперед на будівництво торговельних підприємств у районах з невисокою інвестиційною привабливістю, аби згодом за кошти їх приватизувати, а ще на пільгове кредитування тих підприємств, чий розвиток варто заохочувати.

Коли йдеться про нові формати магазинів, ринок лишається практично вільним. З огляду на це прямих конфліктів комерційних інтересів найближчим часом не очікується. Обороти окремих магазинів визначатиметься виключно тим, наскільки компанія приваблива для покупців.

Головна відмінність, яка об'єктивно відділяє український ринок роздрібної торгівлі від західного, полягає ось у чому: тоді як західний ринок або насичений, або близький до насичення, у нас ніша, яку заповнюють сучасні комерційні формати, фактично лишається порожньою. Через це кількість трейдерів та операторів наростає стрімкими темпами. До того ж торгові компанії, що постали в нас, не мають чіткого формату. У більшості нещодавно відкритих магазинів простежуються відступи від класичних канонів світового ритейлу, а поряд із цим і невідповідність тому формату, який заявлено. Адже саме у форматах найорганічніше втілюються бізнес-моделі, ефективні настільки, що вони вже витримали перевірку часом і жорстким конкурентним середовищем.

Вибір торгового формату – це вибір оптимального рівня рентабельності. Для західних ритейлерів прибутковість їх бізнесу і всієї діяльності компанії на ринку розраховується дуже точно. Виражається в одиницях або відсоткових частках, цільові прибутки отримують завдяки високому товарообороту, налагодженому організаційно-технологічному механізму, менеджменту,

маркетингу, персоналу. Оскільки ринок насичений операторами, конкуренти змушують їх звертати увагу на ефективність комерційного формату компанії. А неминучий вихід на український ринок західних ритейлерів з їх великим досвідом роздрібної торгівлі та інвестиціями в підприємства, дасть вітчизняним підприємцям шанс на більш ефективну та цивілізовану роботу, засновану на співпраці.

#### 2.4. Особливості та соціально-економічні наслідки концентрації і спеціалізації торговельних підприємств та підприємств сервісного обслуговування в Україні та за кордоном

У період становлення ринкових відносин торгівля як вагома складова економіки набуває дедалі більшого розвитку та масштабів. Це зумовлено поліпшенням економічної ситуації й зміцненням упевненості українського споживача в майбутньому, що підвищує попит на товари та торговельні послуги. За оцінками соціологів, споживачі нині дивляться на економічні перспективи країни з оптимізмом. Зростання доходів розширило внутрішній попит і пожвавило роздрібну торгівлю. Великі міста, передусім Київ, вирізняються численною групою заможних мешканців (середнього класу), орієнтованих на розширення споживання, що стимулює розвиток роздрібної торгівлі, зорієнтованої на цей прошарок покупців [141].

Нинішній час без перебільшення можна назвати добою розподілу, адже транспортування й розподіл товарів забезпечують зайнятістю більшу кількість працівників, ніж будь-яка інакша галузь господарства. Іще три десятки років тому маркетологи Заходу прогнозували, що з удосконаленням споживчого ринку роль торгівлі лише зростатиме.

З інтеграцією України у міжнародні торговельні зв'язки у вітчизняній торгівлі відбуваються помітні зміни. Наразі завершено приватизацію торговельних підприємств і окреслилися тенденції до зростання роздрібного

товарообороту, що свідчить про розширення й активізацію споживчого ринку.

На вітчизняному роздрібному ринку дедалі виразніше проявляються тенденції концентрації торгівлі, притаманні всім високорозвиненим країнам. Концентрація торгівлі має загальносвітовий характер: у США та в переважній частині країн Європи 4–5 найбільших операторів утримують 60–90 % обороту продовольчої роздрібної торгівлі, а в межах кожного з основних форматів – байдуже, чи то дискаунтер, супермаркет, чи cash&carry – здебільшого діють 2–3 оператори, не більше [342].

Дрібні компанії дедалі відстають від лідерів, адже позбавлені і належної логістики, і фахівців високого класу. У мережах до 10 магазинів витрати операційні співвідносяться з оборотом у середньому на 30 % несприятливіше, аніж це властиво ринковим лідерам; для дрібних ритейлерів постачальники встановлюють відпускні ціни, вищі на 7–12 %, ніж для великих компаній, а розбіжність у роздрібних цінах доходить до 15 %. Покупець цього не оминає увагою, і магазини з нижчими цінами, поза сумнівом, приваблюють його більше [42].

Крім того, незалежні дрібні торговці не витримують конкуренції з мережами й щодо персоналу: для висококваліфікованих фахівців великі мережі є привабливішими роботодавцями завдяки вищим зарплатам і кращим перспективам кар'єри. Річна зарплата керівника магазину у великій мережі становить близько 20 тис. дол., причому навантаження на «мережевого» керівника менше, ніж на «немережевого», адже він лише забезпечує безперебійну торгівлю, тоді як ключові рішення ухвалюються в центральному офісі [99].

Слід зауважити, що між окремими європейськими країнами ступінь концентрації роздрібних мереж помітно різниться. У Західній Європі чітко видно відмінність між північчю й півднем: якщо для таких країн, як Іспанія, Італія та Греція, ринкова частка гіпер- і супермаркетів не переступає межі 50–

60 %, то в державах Північної Європи – Нідерландах, Великій Британії, Бельгії – вона наближається до 90 %.

Протягом останнього десятиліття торгові мережі стали домінувати у продажу продуктів і напоїв також і в країнах Центрально-Східної Європи – зокрема в Польщі, Чехії та Угорщині, де ступінь концентрації неухильно підвищується. Як свідчить ACNielsen, починаючи з 2000 року, кількість гіпермаркетів у регіоні зросла на 65 %, тоді як частка супер- і гіпермаркетів в Угорщині, а також у Чехії досягла 50 %. У 2002 р. в Польщі «Tesco» викупила «Hit», тоді як «Jumbo» перейшла до голландської «Ahold»; поширений там і формат дискаунтерів [82177].

Проте розвиненої консолідації роздрібного ринку в цих країнах поки що не спостерігається. Невеликі торговельні точки й далі важать чимало як місце, де вдається «докупити» продукти. За прогнозами експертів ACNielsen, ті магазини, що мають середні за розміром торгові площі (200–400 м<sup>2</sup>), зникнуть тут першими, позаяк вони переважно конкурують із супермаркетами (400–2500 м<sup>2</sup>).

Схоже й у державах Балтії: роздрібна торгівля там дедалі помітніше концентрується, тож традиційні магазини поволі відступають на ринку перед супермаркетами.

Першість за кількістю супермаркетів належить Естонії, а за нею йде Литва, де стрімко нарощує обсяги мережа «Vilniaus prekyba» – та, що є в Балтії найбільшою. Ця мережа з Литви вже вийшла за межі країни: свої магазини вона відкрила в Ризі та Пярну; генеральний директор Ігнас Сташкявічюс за словами зазначав, що планами передбачено близько 50 магазинів в Естонії, понад 100 – у Латвії та понад 250 – у Литві [82177].

Хоча в Центрально-Східній Європі великі мережі закріпилися надійно, торгівля роздрібного штибу в Польщі, а також в Угорщині та Чехії розвивається нині за моделлю, близькою до південноєвропейської: тут збереглася й досі відчутно присутня значна кількість малих спеціалізованих і традиційних продуктових магазинів. На 1 млн жителів в Угорщині, Чехії та



Словаччині припадає близько 2300 магазинів – стільки ж, скільки в Італії та Португалії; а в Польщі цей показник сягає вже 5000 торгових точок, що пояснюється проживанням майже половини її населення в сільській місцевості. Натомість там, де ринки розвинені, – у Франції, США та Великій Британії – на 1 млн жителів налічують менш ніж 500 магазинів. Прогнози ACNielsen передбачають, що в Центральній-Східній Європі відбуватимуться подальші укрупнення й консолідація роздрібної торгівлі, а також нові придбання: ритейлери не проминуть нагоди скористатися зростанням добробуту споживачів [82178].

В Україні, як і в переважній більшості країн світу, концентрація торгівлі історично зосереджувалася в містах, і ця закономірність, хоч і в деформованому вигляді, зберігається дотепер: у містах, де мешкає 2/3 населення, розташовано 70 % роздрібних підприємств, приблизно 75 % торгових площ і 92 % товарообороту.

Натомість сільська місцевість, де мешкає 14,9 млн осіб (31,9 %), дає лише 8 % загального товарообороту внутрішньої торгівлі. Різниця в товарообороті на одного мешканця міста та села доходить майже 6 разів і надалі збільшується [62].

Стабілізація сільського ринку насамперед залежить від системного, комплексного підходу до розбудови сучасної мережі торговельних об'єктів, від зростання доходів і платоспроможності мешканців села, а також від легалізації вагової частки товарообігу.

Названі проблеми характерні не тільки для територіальної, а й для регіональної структури торгівлі. Оскільки доходи між регіональними споживчими ринками розподілено вкрай нерівномірно, між ними виникають значні розбіжності; всередині ж самих регіонів помітні очевидні деформації та диспропорції – в забезпеченості населення торговими площами й роздрібною мережею, у структурі товарообороту, а також у рівнях споживання та якості

обслуговування.

Дотепер торгівля роздрібного типу в Україні лишається доволі роздробленою. Стрімке зростання організованих продуктових і продовольчих ринків контрастує з виникненням сучасних мереж роздрібу у великих містах (приблизно 4 % «видимих» магазинів) і з тим, що загалом площа й кількість магазинів зменшуються.

На сьогодні межами великих міст і обмежується розгортання сучасних торговельних мереж. Так, наприкінці 2006 р. в Україні функціонувало всього близько 1094 сучасних супермаркетів та гіпермаркетів, і в загальній кількості магазинів їхня частка становила не більш як 2 %; здебільшого такі торговельні об'єкти пропонують продукти харчування, електроніку й товари для дому.

Хоча роздрібні мережі останнім часом розвиваються стрімко, очікується, що темпи їх зростання надалі пришвидшуватимуться, адже зростають грошові потоки від уже наявних магазинів, а вони необхідні для утримання інвестицій на високому рівні. Наразі найвигідніше розташовані мережі здебільшого переманюють покупців із ринків і застарілих гастрономів радянської епохи, майже не суперничаючи одна з одною. Виняток становить лише Київ, де діє понад 150 великих продовольчих магазинів, що забезпечують понад 30 % міських продажів продуктів і де вже перевищено 20-відсотковий поріг, після якого розгортається жорстка конкуренція [401].

Роздрібні мережі й надалі зростатимуть стрімкими темпами, проте казати про цінові війни та гостру конкуренцію між ними наразі зарано. Про це свідчать дані щодо становища найбільших роздрібних підприємств України – п'яти таких торговельних лідерів – за 2016–2017 роки (табл. 2.5).

**Стан та розвиток 5 найбільших підприємств роздрібної торгівлі в  
Україні**

| Компанія                | Спеціалізація | Продажі(млн. \$) |         | Зміна за рік,<br>% |
|-------------------------|---------------|------------------|---------|--------------------|
|                         |               | 2016 р.          | 2017 р. |                    |
| FOZZY Group             | Супермаркети  | 1100,0           | 1500,0  | 73%                |
| Metro cash & Carry      | Супермаркети  | 720,0            | 1202,0  | 59%                |
| АТБ                     | Супермаркети  | 765,0            | 1056,4  | 72,5%              |
| Гарантія-Трейд (Фуршет) | Супермаркети  | 372,6            | 870,7   | 42,8%              |
| Велика Кишеня           | Супермаркети  | 333,6            | 556,1   | 60%                |

Джерело: [61]

Як показали дослідження, проведені компанією ACNielsen, локалізація роздрібної мережі, коли зважати на товарну спеціалізацію та типи магазинів, доволі часто набуває хаотичного вигляду й ігнорує стандарти щодо того, наскільки населення забезпечене торговою мережею та потрібними для неї площами. Наслідки такого стану справ негативні одразу у двох площинах: страждають і господарські підсумки роботи торговельних підприємств, і той рівень, на якому обслуговують споживачів [161].

Водночас до оцінки процесів концентрації та спеціалізації в торгівлі не можна підходити однобічно, наголошуючи лише на позитивних аспектах, адже нехтування побічними ефектами й віддаленими наслідками економічних рішень є однією з найпоширеніших причин прорахунків в економіці.

У праці «Економіка в одному уроці» відомий популяризатор економічної науки Генрі Хезліт зауважив, що, аналізуючи будь-який економічний проект, «слід простежувати не тільки миттєві, але і довгострокові його результати; не тільки первинні, але і вторинні його наслідки; дія його не тільки на окремо взяті групи населення, але і на суспільство в цілому» [369].

Беручи до уваги ті процеси концентрації торговельної діяльності, що нині розгортаються як в Україні, так і у світі загалом, вважаємо за потрібне

ретельніше зупинитися на його наслідках – як сприятливих, так і негативних.

Позитивний ефект концентрації торговельної діяльності досягається завдяки суттєвим перевагам великих магазинів над малими.

Передусім великі магазини мають змогу застосовувати сучасне обладнання й механізми, запроваджувати прогресивні технології торгівлі, завдяки чому зростає товарооборот і ефективніше використовується торгова площа. Ба більше, коли йдеться про спорудження торгової площі обсягом 1 кв.м, то в таких магазинах питомі капіталовкладення виявляються помітно меншими, ніж у крамницях дрібних, а більша кількість зайнятого персоналу відкриває шлях до наукової організації праці, а це й зменшує потребу в працівниках, і підвищує її продуктивність.

По-друге, зосередження широкого асортименту товарів у великих магазинах сприяє:

- комплексному задоволенню попиту покупців, що робить такі магазини одними з найрентабельніших;
- зменшенню того часу, який покупець витрачає на придбання товарів, оскільки вони зосереджені в одному місці;
- розширенню продажу супутніх товарів, на які зазвичай не звертають уваги;
- розширенню номенклатури та обсягів додаткових торговельних послуг покупцям;
- підвищенню якості обслуговування й повнішому задоволенню попиту.

По-третє, розвиненіша логістика (складське господарство, транспортний парк, системи підготовки товарів) дає великим підприємствам відчутні переваги у зниженні витрат обігу. Тож подальшу концентрацію в торгівлі визначатиме не так купівельна спроможність населення, як краще організована логістика.

По-четверте, вагома матеріально-фінансова база великих підприємств уможливорює утримання власних науково-дослідних підрозділів, фінансування дорогих наукових проєктів, залучення висококваліфікованих науковців і

впровадження нових технологій. Наукова діяльність відчутно тяжіє саме до великих компаній: у США на 100 найбільших промислових фірм припадає 80 % усього, що витрачається на наукові дослідження, тоді як у ФРН 10 найбільших промислових концернів дають 45 % таких витрат, забезпечуючи при цьому 18 % продукції та зайнятості. Отже, найкращі умови для реалізації потенціалу науки мають саме монополії; дослідження й розробки перетворилися для них на вирішальний чинник конкурентної стратегії, і водночас вони акумулюють найкваліфікованішу робочу силу. Й. Шумпетер, відомий американський економіст, наголошує: монополізація розширює діапазон впливу кращих компаній, послаблюючи натомість вплив менш конкурентоспроможних [236].

Прикметно й те, що процеси концентрації спричинили відчутні зрушення в господарському та соціальному житті суспільства: вони змінили господарський механізм і посилили в ньому свідомі регулювальні засади. Пришвидшене формування великих господарських одиниць та об'єднань, а також координація діяльності – подекуди на галузевому рівні чи в площині міжгалузевій, набуваючи форм вертикальної інтеграції та диверсифікації, – розсувають межі планомірного поступу економіки. Саме це стало підставою для того, щоб американський економіст Дж. Гелбрейт виокремив у ринковій економіці сучасності два сектори: плановий, який утворюють великі корпорації, та ринковий (дрібний і середній бізнес). Провідна роль тут належить першому секторові, і його вплив поширюється на всю економіку, роблячи господарське життя організованішим та передбачуванішим.

Соціальне значення концентрації торгівлі не обмежується лише тим, що пересічні споживачі, купуючи товари та послуги, заощаджують свій час, кошти й зусилля. Стабільно зростаючи разом зі своєю супутньою інфраструктурою, мережа великих ритейлерів, представлених усіма формами організації та власності, слугує важливим ресурсом зниження безробіття та підвищення зайнятості, особливо молоді, а також джерелом доходу для підприємців і найманих працівників [11].

Отже, наслідком концентрації в торгівлі стає постання великих підприємств, що вирізняються найвищою ефективністю та найнижчими витратами обігу; водночас так досягається економія суспільних витрат виробництва й обігу.

Водночас висока концентрація в торговельній сфері несе в собі й певні небезпеки. Передусім ідеться про практику монопольного ціноутворення, коли ціни відриваються від ринкових, – таке неодноразово фіксувалося на ринку нафтопродуктів. Наслідком стають надприбутки монополістів, тоді як споживачі опиняються обкладеними своєю «даниною»: платити доводиться більше, ніж вони платили б за конкурентних умов.

Окремо слід наголосити, що економічні вигоди великих торгових підприємств не є безумовними, оскільки в укрупнення є доцільні межі, поза якими його переваги відчутно нівелюються. Визначаються ці межі місткістю місцевого ринку, а тому, коли магазини надмірно укрупнюються, не зважаючи на ємність цього ринку, це обертається їх недовантаженням і зниженням ефективності роботи.

Крім того, укрупнення магазинів віддаляє їх від місць, де мешкають покупці, збільшуючи витрати споживання (насамперед час на дорогу до магазину й назад) і породжуючи незручності під час купівлі. Найвідчутнішим таке явище є на селі: тут через одноповерхову забудову та присадибні ділянки кількість мешканців на площу населеного пункту помітно поступається міським показникам.

Зростання соціально-економічної ваги чинника часу в сучасному житті висунуло жорстку вимогу скорочувати витрати часу на купівлю товарів і змінило уявлення про якість торгівлі та комерційних послуг. Час, який населення витрачає на придбання основних споживчих товарів, називають споживчими витратами часу. Суспільство зацікавлене в його постійному зниженні, оскільки це вивільняє час людей, а вільний час є суспільним багатством, що поряд з іншими показниками характеризує рівень життя й слугує необхідною умовою гармонійного розвитку особистості та суспільства

загалом.

Час, що його люди витрачають на купівлю товарів у торговій мережі, наразі досить значний, і саме тут криються великі резерви збільшення вільного часу населення. За статистикою, із загального часу на придбання товарів лише 20% припадає безпосередньо на процес обслуговування в роздрібних підприємствах, тоді як із решти 80% найбільше часу населення витрачає на дорогу до магазину й назад (від 31,0% до 46,6%). Отже, тут особливо багато непродуктивних витрат часу й вагомі резерви його заощадження.

Відомо, що час на дорогу до магазину й назад значною мірою залежить від розміру роздрібних підприємств: великі мають значний радіус обслуговування, а отже, віддалені від покупців, тоді як малі розташовані ближче до населення. Зрозуміло, що покупцям вигідні магазини поряд, адже це мінімізує час на дорогу; проте наближення магазинів до покупців потребує зменшення розмірів підприємств, що негативно позначається на ефективності їх використання.

Значна концентрація торгівлі почасти гальмує впровадження в неї досягнень науково-технічного прогресу. Послаблюючи конкурентний тиск, вона створює економічні підстави уникати технічних нововведень у торгівлі та технологічному процесі, уповільнюючи інновації. Монопольне становище та його переваги притлумлюють стимули до постійного вдосконалення й підвищення ефективності: ефекти, які зазвичай досягаються раціоналізацією, монополія може здобути «дешевше», користуючись привілейованим становищем. Це не означає зупинки науково-технічного прогресу, адже навіть великі підприємства змушені вести конкурентну боротьбу за свої позиції; проте сама можливість уникати конкуренції уповільнює економічний розвиток. Світовий досвід показує, що малі підприємства – це технічно й технологічно розвинені, спеціалізовані, мобільні та економічно ефективні виробництва, що переважають насамперед у науково-виробничій сфері. Приміром, у США близько 90% компаній у сфері досліджень і розробок є невеликими, так званими венчурними (ризиковими) організаціями, які на

одиницю витрат створюють нові продукти й упроваджують інновації в кілька разів активніше за великі концерни [232].

Великі підприємства з масштабними обсягами виробництва чи продажу здебільшого використовують спеціалізоване обладнання, а тому доволі болісно сприймають вимушені конструктивно-технологічні зміни продукції, яких постійно вимагає ринок.

Слушно зауважує Н. О. Голошубова, що негативний ефект концентрації в торгівлі зумовлений також певними управлінськими труднощами: великі торговельні підприємства є одними з найскладніших об'єктів управління, а тому вимагають від менеджерів високого професіоналізму в керуванні розгалуженим товарним асортиментом та в організації торгово-технологічних процесів [180].

Монополізація деформує економічні відносини та процеси: замість загальноекономічного оптимуму формується структура, націлена на максимізацію монопольних прибутків. Це спричиняє викривлений розподіл доходів – «незаслужені» надприбутки монополістів і недоотримання доходів іншими суб'єктами господарювання, – унаслідок чого ресурси розподіляються хибно, а інвестиції спрямовуються неефективно.

Розбудова надто великих торговельних підприємств часто виявляється невиправданою – і з економічного погляду, і з огляду на соціальні та екологічні чинники, адже вона зміцнює монополії й гальмує конкуренцію виробників як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Саме тому, коли триває перехід до ринкових відносин, дедалі вагомішим стає зворотний процес – деконцентрація торгівлі; здійснювати її доцільно шляхом розгортання розгалуженої мережі спеціалізованих підприємств.

Прагнення якнайповніше задовольнити попит населення потребує широкого асортименту в магазинах; за умов його безперервного розширення й зростання кількості різновидів товарів (що вимагає поділу товарної маси на групи, підгрупи тощо) невеликі розміри торговельних підприємств неминуче штовхають їх до спеціалізації. Проте необхідність максимально наблизити до



покупця товари повсякденного та першочергового попиту звужує можливості створення спеціалізованої торгової мережі.

З іншого боку, у магазинах з невеликими площами й товарообігом неможливо розмістити широкий асортимент кількох товарних груп, що змушує скорочувати кількість виставлених товарів і веде до вузької спеціалізації.

Спеціалізація в роздрібній торгівлі дає змогу ефективніше задіювати торгові площі, створювати покупцям додаткові зручності під час добору товарів, запроваджувати прогресивні методи продажу, ретельніше вивчати попит населення й помітно збагачувати асортимент, що охоплює одну чи кілька товарних груп, розподіляючи його рівномірно поміж обмеженим числом торгових компаній.

Обмежуючи свою діяльність, магазин здатен забезпечити високий рівень задоволення попиту на основний та супутній асортимент, запропонувати широкий спектр послуг, що відповідають характеристикам реалізованої продукції, а також укомплектувати штат високопрофесійними працівниками, спроможними результативно діяти на тому сегменті ринку споживчого, що його обрано.

Поглибленню спеціалізації роздрібної мережі останніми роками сприяли те, що виробнича й торговельна діяльність інтегрувалися, а фірмові торгові мережі розвивалися. Їхнім наслідком стала поява інтернаціональних, міжрегіональних і локальних мереж спеціалізованих та вузькоспеціалізованих магазинів, які реалізують вироби, що їх випустив один виробник чи декілька, або ж під власною торговою маркою пропонують товари від різних продуцентів. Найсприятливіше підґрунтя для глибшої спеціалізації виникає тоді, коли продають товари попиту нечастого й періодичного, адже для них потрібні широкий асортимент і добір різних видів, а також сортів, розмірів і моделей у межах товарної групи [180].

Поглиблення товарного асортименту разом зі звуженням ринкового сегмента сприятливо впливають на обслуговування покупців. Водночас вузька

спеціалізація магазину несе й певні ризики, зумовлені коливаннями кон'юнктури споживчого ринку: універсальним магазинам, на противагу спеціалізованим і особливо вузькоспеціалізованим, простіше протистояти, зокрема, дії сезонного чинника на попит щодо окремих груп товарів. З огляду на це вузьку спеціалізацію варто застосовувати для товарів із глибоким асортиментом або технічно складних, що потребують якісного сервісного обслуговування (комп'ютери, аудіо- та відеотехніка тощо), а також для товарів на ранній стадії життєвого циклу з прогнозованим значним попитом.

Крім того, спеціалізація роздрібних підприємств скорочує кількість точок продажу окремих товарів і збільшує радіус їх дії, віддаляючи їх від покупців та зменшуючи можливість здійснювати складні покупки, що подовжує час на придбання всіх потрібних товарів.

Через це доцільно спеціалізацію торгівлі поєднувати з концентрацією її в обмеженому колі магазинів, спроможних забезпечити покупця найширшим і найглибшим асортиментом. Саме така концентрація уможливорює граничне розширення асортименту, кращу викладку товарів і глибше вивчення купівельного попиту населення.

Як уже зазначалося, концентрація торгівлі зокрема та економіки загалом приховує певні негативні наслідки (монопольне лідерство в цінах, незаконну цінову дискримінацію, обмежувальну збутову практику тощо), а це потребує вироблення адекватних запобіжних заходів.

Для посттоталітарних країн, що розбудовують ринкову систему й де недостатньо чітко ще окреслені як інституційна будова національного господарства, так і те місце, яке посідають суб'єкти економічного життя на ринку, методологічно цінними є взірці того, як ретельно регулюють економіку задля того, щоб забезпечити ефективне середовище конкурентне. У Польщі, Угорщині, Чехії та інших країнах Центральної та Східної Європи антимонопольне законодавство набуло розгалужених форм, а його становлення, розпочавшись у 80-х, тривало впродовж 90-х років.

Антимонопольне законодавство та антимонопольна політика не мають на меті ліквідувати чи заборонити монопольні утворення. У суспільстві усталилося переконання, що монополію, яка є чинником зростання прибутку, «приборкати» годі, а тому реальне завдання полягає в тому, щоб її діяльність поставити під контроль держави та не допустити зловживань монопольним становищем.

Основне призначення такого втручання – оберегти й підтримати конкуренцію, яку підривають монопольні тенденції. Якщо конкретизувати, то основними цілями є обмеження монополій, підтримка й заохочення дрібного бізнесу та захист споживача; усі вони щільно взаємопов'язані та доповнюють одна одну.

З огляду на це у лютому 2001 р. Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про захист економічної конкуренції» [200]; він увібрав досвід західних держав і заклав законодавчі підвалини для демонополізації національної економіки. Орієнтири антимонопольної політики уряду викладено у статті 8 цього Закону: її спрямовано на «демонополізації економіки, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, консультативної та іншої підтримки підприємців, які сприяють розвитку конкуренції».

Монопольним за цим законом визнається таке становище підприємницької структури, коли її ринкова частка виходить за межу 35%; беручи до уваги інші ознаки, Антимонопольний комітет може віднести до монопольного й становище з меншою часткою на ринку певного товару.

Тому розроблення стратегії розвитку торговельних підприємств на майбутнє (розбудова корпоративних торгових мереж, злиття та об'єднання підприємств тощо) має відбуватися з урахуванням вимог антимонопольного законодавства.

Отже, наведене вище дає підстави стверджувати, що з переходом до ринку – у повоєнний період, коли за добровільного об'єднання територіальних громад пожвавилася підприємницька активність, – конкуренція суттєво

загострилася. Це спонукає суб'єктів ринку відшукувати способи, які послаблювали б її вплив на те, наскільки ефективним є сервісне обслуговування в системі споживчої кооперації. Серед найперспективніших способів досягти окресленої мети постає зосередження роздрібної торгівлі за умов добровільного об'єднання громад.

## **Висновки до розділу 2**

Отримані результати дослідження у даному розділі дозволяють зробити наступні висновки:

1. Розроблено концептуальну модель методологічного забезпечення процесу управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад, що передбачає багатоетапний підхід, який охоплює всебічний аналіз існуючих умов та чинників функціонування сервісних підприємств, визначення інноваційних інструментів активізації їх діяльності, стратегічні аспекти розвитку та формування механізмів диверсифікації. Запропонована модель надає можливість сформулювати обґрунтовану стратегію управління сервісною інфраструктурою в умовах євроінтеграційних процесів, що відповідає потребам сучасного ринку послуг і запитам населення на якісний сервіс.

2. Вирізнено два основні види концентрації торгівлі – концентрацію управління та концентрацію ресурсів. З урахуванням цього було уточнено, як систематизувати за різними ознаками види концентрації роздрібної торгівлі, що набуває і практичної, і теоретичної ваги, коли органам державного управління потрібно координувати те, як ці процеси розвиваються на сільському споживчому ринку.

3. Встановлено, що найприйнятнішими методами концентрації роздрібної торгівлі за сучасних умов є інвестування розвитку роздрібних підприємств, об'єднання їх у добровільну мережу, злиття та поглинання,

диверсифікація діяльності, а також створення кооперативів незалежних торговців на інноваційно-логістичних засадах.

4. З огляду на те що економічну ефективність торговельних підприємств концентрація роздрібної торгівлі підвищує лише до певної межі, обґрунтовано зростання нині ваги процесів, за яких розвивається й поглиблюється спеціалізація суб'єктів роздрібної торгівлі, а в її межах, у свою чергу, розгортається концентрація торгівлі. Спеціалізацію в роздрібній торгівлі запропоновано водночас трактувати як форму поділу праці між окремими магазинами чи роздрібними торговцями, суть якої – у добровільному обмеженні того, скільки товарних груп виставлено на продаж, за одночасного поглиблення їх асортименту задля послаблення чи уникнення конкуренції та підвищення ефективності діяльності.

5. Виокремлено ознаки, за якими класифікують види спеціалізації у роздрібній торгівлі, а саме: за об'єктами, за споживчими комплексами, за товарною політикою, за ціновою політикою.

6. Установлено, що розгортання процесів концентрації та спеціалізації роздрібної торгівлі зумовлюється соціально-економічними умовами діяльності торговельних підприємств і різноманітними чинниками – управлінськими, фінансовими, соціально-економічними, демографічними, транспортними, організаційно-технологічними, – вплив яких до того ж дедалі посилюється.

7. Доведено неприпустимість однобокого оцінювання процесів диверсифікації, концентрації та спеціалізації в сервісному обслуговуванні лише крізь призму позитивних наслідків. Виявлено, що невиправдані диверсифікація, концентрація та спеціалізація в роздрібній торгівлі приховують низку негативних соціально-економічних наслідків: зниження ефективності великих підприємств унаслідок їх недовантаження (адже сільський споживчий ринок вирізняється малою місткістю); необґрунтоване завищення цін, спричинене тим, що на території поодиноких населених пунктів села підприємство здобуває монопольне становище; а також зростання

радіуса дії магазинів (передусім спеціалізованих) і, як наслідок, відчутне збільшення витрат часу селян на придбання товарів.

Результати дослідження, проведені у розділі, відображені у публікаціях автора: [209], [210], [216], [223], [226], [230], [238], [82175], [82176], [82179], [400], [405], [407].

### РОЗДІЛ 3

## ОЦІНКА СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТА СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

### 3.1. Аналіз процесів концентрації товарообороту підприємств роздрібної торгівлі та сервісного обслуговування

Вагомим елементом внутрішнього національного ринку в повоєнну добу стане сільський ринок, що виконує в державі складні соціально-економічні функції. На нинішньому етапі сільський ринок покликаний забезпечувати масштабний товарообмін за умов посилення товарно-грошових відносин, аби зміцнити ринкові підвалини економіки. Водночас він має сприяти соціальному спрямуванню економіки через активізацію власної ролі в соціальних перетвореннях за умов добровільного об'єднання територіальних громад.

Розвитку сільського ринку в теперішніх умовах ОТГ притаманні певні особливості й риси, які виявляються в тому, що:

- він обіймає широке та соціально неоднорідне коло споживачів, територіально вельми «розпорошених» у численних малолюдних населених пунктах;
- сезонність і високий рівень ризикованості сільськогосподарського виробництва спричиняють обмеженість та різкі коливання платоспроможного попиту;
- помітно інакшою, ніж у місті, є структура попиту, а причина цьому – специфіка сільської праці, а водночас і ті умови та той уклад, у яких живе сільське населення.

Усе це робить ринок на селі специфічним і складним, а тому постає необхідність дібрати належну модель, за якою він розвиватиметься, і механізм,

за яким функціонуватиме.

Роздрібна торгівля є своєрідним індикатором «здоров'я» ринку, адже в ній, немов у дзеркалі, відбивається, з одного боку, «потреба» в усьому виробленому та закупленому, а з другого – дієвість мотивації тих, хто споживає.

Як частина господарського комплексу й осердя сфери обігу, торгівля посідає місце серед провідних галузей регіональної економіки. У радянську добу її відносили до сфери виробничої, до її галузей, і саме такий підхід підкреслював вагу торгівлі як складника економіки, з виробництвом нерозривно поєднаного. З переходом до економіки ринкового типу роль торгівлі як стрижневої ланки ланцюга товаровиробництва, ланки, що виробника поєднує зі споживачем, підноситься ще більше.

Дія ринкових законів визначає той перелік завдань національної економіки, які покликана вирішувати торгівля споживчими товарами. По-перше, вона задовольняє духовні й матеріальні потреби, спираючись на систему споживчих якостей тих товарів, що надходять у продаж. По-друге, підтримує обмін, а разом із ним – стійкість грошового обігу та фінансову стабільність підприємств. По-третє, посилює мотивацію до праці. Реалізація перелічених завдань спирається на основні функції торгівлі: доведення товарів до кінцевого споживача через розкриття їхніх споживчих властивостей і зміну форм власності. Що ж до самого збуту товарів споживчого призначення, то він провадиться низкою різноманітних каналів, серед яких:

- роздрібний товарооборот торгової мережі підприємств-юридичних осіб;
- оборот підприємців-фізичних осіб та організованих ринків з продажу споживчих товарів;
- оборот неформальних ринків;
- роздрібний товарооборот ресторанного господарства підприємств-юридичних осіб.

Упродовж останніх років (у воєнно-оборонний період, не враховуючи



початку широкомасштабного вторгнення росії) у сфері торгівлі України спостерігалися певні позитивні зрушення. Передусім окреслилася стійка тенденція до реального нарощування обсягу роздрібного товарообігу, що засвідчує розширення й активізацію внутрішнього споживчого ринку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Обіг роздрібної торгівлі України за каналами реалізації

|                                                                      | 2010 р. | 2015 р. | 2017-<br>2022 рр.<br>(сер.зв.з.по<br>казники) | 2022 р. в % до |         |
|----------------------------------------------------------------------|---------|---------|-----------------------------------------------|----------------|---------|
|                                                                      |         |         |                                               | 2010 р.        | 2015 р. |
| Обіг роздрібної торгівлі,<br>млрд. грн.                              | 47,5    | 174,4   | 325,0                                         | 684,4          | 186,4   |
| Обіг роздрібної торгівлі у<br>цінах 2010 р., млрд. грн. <sup>2</sup> | 47,5    | 118,7   | 174,0                                         | 366,1          | 146,5   |
| у т.ч.                                                               |         |         |                                               |                |         |
| Товарообіг торгової мережі<br>підприємств                            | 26,7    | 90,0    | 177,0                                         | 643,1          | 190,8   |
| Частка в обіг роздрібної<br>торгівлі, %                              | 56,2    | 51,6    | 53,0                                          | -3,4           | 1,2     |
| Товарообіг ресторанного<br>господарства                              | 2,1     | 7,5     | 12,0                                          | 557,1          | 156,0   |
| Обіг підприємців-фізичних<br>осіб                                    | 17,0    | 75,5    | 140,0                                         | 818,2          | 184,2   |
| Обіг неформальних ринків                                             | 2,9     | 5,4     | 9,0                                           | 303,4          | 163,0   |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301]

Подані дані засвідчують формування стійкої тенденції до зростання обороту роздрібної торгівлі за період з 2010 по 2022 р., який зріс у 6,8 рази. Водночас ретельніший аналіз динаміки в порівнянних цінах (2010 р.) показує, що темпи зростання не такі вже й значні – лише 3,66 рази. Тобто в зазначений період нарощування товарообороту відбувалося переважно завдяки підвищенню цін на товари.

Помітні зрушення у структурі каналів реалізації товарів фіксуються протягом останніх років (рис. 3.1). За цей час частка, яку становить у

товарообороті торгова мережа підприємств, скоротилася на 3,4% й опустилася до 52,8%. Причина такої динаміки – надзвичайно високі темпи зростання обороту підприємців-фізичних осіб, які в 1,3 рази перевищують темпи зростання товарообороту торгової мережі підприємств. Саме фізичними особами-підприємцями за цей період реалізовано 42,8% усіх товарів. Це свідчить, що роздрібна торгівля дедалі більше приваблює до провадження підприємницької діяльності. За позитив варто вважати й те, що неформальні ринки поступово дають меншу частку, якщо брати весь обсяг, у якому реалізуються товари.

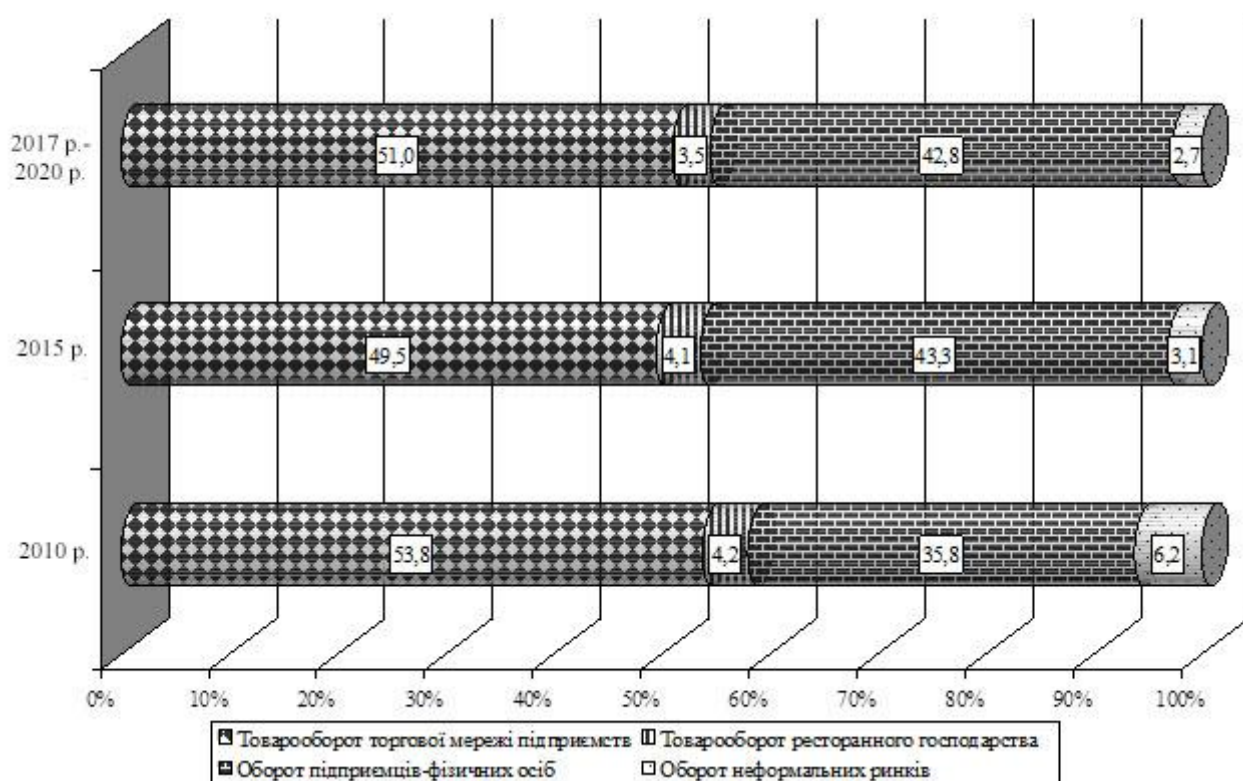


Рис. 3.1. Товарний продаж за його структурою в розрізі каналів реалізації, 2010, 2015 та 2017-2022 роки

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301] .

Як наголошувалося в першому розділі роботи, серед причин скорочення чисельності мешканців села – недостатній розвиток сільської інфраструктури, а надто незадовільний стан торгівлі. Через це неабияку роль відіграє аналіз того, як розвивається роздрібний товарооборот у територіальному розрізі.

Територіальна структура торгівлі віддзеркалює як регіональні особливості, так і пріоритети політики структурного характеру, реалізованої в регіонах. Однак сама політика регіонального рівня щодо розвитку торгівлі на територіях досі лише формується, а тому під впливом некерованих чинників структура торгівлі складається зі значними деформаціями, що переконливо potwierджують дані табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Роздрібний товарообіг підприємств України

|                                                  | 2010 р.       | 2015 р. | 2017-<br>2022 рр.<br>(сер.зв.ж.<br>показники) | 2022 р. в % до |         |
|--------------------------------------------------|---------------|---------|-----------------------------------------------|----------------|---------|
|                                                  |               |         |                                               | 2010 р.        | 2015 р. |
| Роздрібний товарообіг підприємств, млн. грн.     | 28757,0       | 94332,0 | 178233                                        | 619,8          | 188,9   |
| У міських поселеннях                             | 258217<br>7,0 | 86804,0 | 164533                                        | 647,8          | 189,5   |
| У сільській місцевості                           | 3360          | 7528    | 13700                                         | 407,7          | 182,0   |
| Частка обороту у сільській місцевості, %         | 11,7          | 8,0     | 7,7                                           | -4,0           | -0,3    |
| Чисельність населення, млн. осіб                 | 48,9          | 47,3    | 46,4                                          | 94,9           | 98,1    |
| У міських поселеннях                             | 32,9          | 32,0    | 31,7                                          | 96,4           | 99,1    |
| У сільській місцевості                           | 16            | 15,3    | 14,7                                          | 91,9           | 96,1    |
| Частка населення у сільській місцевості, %       | 32,7          | 32,3    | 31,7                                          | -1,0           | -0,6    |
| Роздрібний товарообіг на 1 особу, грн.           | 585           | 2003    | 3832                                          | 655,0          | 191,3   |
| У міських поселеннях, грн.                       | 766           | 2717    | 5187                                          | 677,2          | 190,9   |
| У сільській місцевості, грн.                     | 210           | 497     | 926                                           | 441,0          | 186,3   |
| Співвідношення обігу на 1 особу у містах і селах | 3,65          | 5,47    | 5,60                                          | 153,1          | 102,5   |

Примітка: у діючих цінах

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301]

Прискорений розвиток торгівлі в сільській місцевості має вагомe соціальне значення, проте динаміка товарообороту демонструє зовсім інші тенденції. Упродовж 2010–2017 рр. темпи зростання товарообороту

торговельних підприємств у міських поселеннях суттєво перевищували показники сільських поселень: у міських осередках вони становили 6,5 рази, тоді як у сільських – лише 4,1 рази. Наслідком цього стало те, що частка, яку в сукупному товарообороті всіх торгових підприємств давали сільські поселення, знизилася з 11,7% до 7,7%, – і це попри те, що у 2017 р. на сільське населення припадало майже 32%. Варто зауважити, що й у 2020–2022 роках темпи зростання товарообороту за умов об'єднаних територіальних громад залишаються нижчими порівняно з 2015 р. Після початку повномасштабної війни росії проти України порівнювати темпи динаміки роздрібного товарообороту стало неможливо, оскільки бізнес припинив діяльність на окупованих територіях та в регіонах поблизу лінії бойового зіткнення.

Оскільки товарооборот міських поселень нарощувався швидше, тоді як чисельність містян скорочувалася повільніше, різниця в товарообороті, розрахованому на 1 особу, між містом і селом суттєво поглибилася. Показник, що припадав у містах на кожну 1 особу, у 2010 р. переважав відповідну обраховану на 1 особу сільську величину в 3,65 рази; до 2015 р. це співвідношення сягнуло 5,47 рази, а у 2017 р. піднялося ще вище – до 5,60 рази. На нашу думку, таке становище має і об'єктивні, і суб'єктивні витоки. По-перше, як уже йшлося в першому розділі роботи, грошові доходи городян значно перевищують доходи селян. По-друге, повільне нарощування сільського товарообороту зумовлене тим, що обслуговування сільського населення торгівлею організоване незадовільно. По-третє, об'єктивно триває зосередження товарообігу (продажу товарів) у містах: саме там торговельні послуги – надто ж щодо непродовольчих товарів – надаються на помітно вищому рівні. З огляду на це поліпшення торговельного обслуговування селян перетворюється на одну з важливих державних соціальних проблем, актуальність якої додатково підтверджує аналіз даних табл. 3.3.

Передусім впадає в око те, що товарооборот у розрізі областей розвивався вельми нерівномірно.

Товарообіг підприємств у сільській місцевості України загалом зріс із 2010 р. по 2022 р. у 4,07 рази; при цьому 14 регіонів випередили за темпами

зростання загальноукраїнський показник, а 11 регіонів від нього відстали. Амплітуда коливань цих темпів виявилася надзвичайно широкою. Помітно вищі за середні темпи зростання товарообороту продемонстрували області Львівська (6,48 рази), Одеська (6,43 рази), Закарпатська (6,02 рази) та Волинська (5,99 рази). Протилежний полюс за той самий період утворили Запорізька (2,03 рази), Сумська (2,12 рази) й Чернігівська (2,28 рази) області, де темпи були помітно нижчими за середні. Подібна нерівномірність розвитку товарообороту по областях сигналізує про незадовільну координацію торгівлі з боку місцевих органів влади.

Уповільнене зростання товарообороту в сільській місцевості спричинило відчутне скорочення частки сільського товарообороту в сукупному товарообороті областей. Приміром, упродовж 2010 р. – 2017 р. у Миколаївській області вона зменшилася на 10,5%, у Херсонській – на 7,3%, у Запорізькій – на 7,9%. Натомість лише в чотирьох областях частка товарообороту сільської місцевості в загальному товарообороті зросла: у Львівській – на 1,5%, Волинській – на 1,7%, Закарпатській – на 5,3%. Саме тут в умовах об'єднаних територіальних громад зафіксовано й найвищі темпи зростання товарообороту.

Зниження ролі торгівлі в умовах об'єднаних територіальних громад в обслуговуванні сільського населення виразно простежується з табл. 3.4.

У 2010 р. частка товарообороту за умов добровільного об'єднання територіальних громад не сягала 10% від сукупного товарообороту областей лише у 5 областях України, тимчасом як у 2017 р. кількість таких областей зросла до 10. Крім того, у 8 областях ця частка виявилася нижчою за середньоукраїнський рівень. Отже, у багатьох областях товарооборот дедалі більше концентрується в містах.

Таке становище, як ми вважаємо, породжене не якимись об'єктивними чинниками, а тим, наскільки організовано торгівлю в самих областях, – адже до тих самих груп подеколи потрапляють області, що належать до неоднакових регіонів.

Таблиця 3.3

**Роздрібний товарообіг підприємств областей України у 2010 р. і 2017-2022 рр. (сер.зв.показники) (млн. грн.)**

| Регіони            | 2010 р. |                  |                   | 2017-2022 рр. (сер.зв.показники) |                  |                   | 2022 р. в % до 2010 р. |                  |                  |
|--------------------|---------|------------------|-------------------|----------------------------------|------------------|-------------------|------------------------|------------------|------------------|
|                    | Всього  | в т.ч.<br>у селі | його частка,<br>% | Всього                           | в т.ч.<br>у селі | його частка,<br>% | Всього                 | в т.ч.<br>у селі | +, - частки<br>% |
| Україна            | 28757   | 3360             | 11,7              | 178233                           | 13700            | 7,7               | 619,8                  | 407,7            | -4,0             |
| Вінницька          | 794     | 180              | 22,7              | 821722                           | 785              | 20,0              | 494,0                  | 436,1            | -2,7             |
| Волинська          | 575     | 101              | 17,6              | 3134                             | 605              | 19,3              | 545,1                  | 599,0            | 1,7              |
| Дніпропетровська   | 2380    | 140              | 5,9               | 15976                            | 523              | 3,3               | 671,3                  | 373,6            | -2,6             |
| Донецька (умовно)  | 2624    | 159              | 6,1               | 15942                            | 468              | 2,9               | 607,5                  | 294,3            | -3,1             |
| Житомирська        | 682     | 128              | 18,8              | 3321                             | 637              | 19,2              | 486,9                  | 497,7            | 0,4              |
| Закарпатська       | 745     | 176              | 23,6              | 3667                             | 1060             | 28,9              | 492,2                  | 602,3            | 5,3              |
| Запорізька         | 1376    | 184              | 13,4              | 6782                             | 374              | 5,5               | 492,9                  | 203,3            | -7,9             |
| Івано-Франківська  | 588     | 85               | 14,5              | 3133                             | 351              | 11,2              | 532,9                  | 412,9            | -3,3             |
| Київська           | 1011    | 294              | 29,1              | 6663                             | 1482             | 22,2              | 659,1                  | 504,1            | -6,8             |
| Кропивницька       | 504     | 99               | 19,6              | 2801                             | 428              | 15,3              | 555,8                  | 432,3            | -4,4             |
| Луганська (умовно) | 1021    | 93               | 9,1               | 5246                             | 202              | 3,9               | 513,8                  | 217,2            | -5,3             |
| Львівська          | 1820    | 109              | 6,0               | 9473                             | 706              | 7,5               | 520,5                  | 647,7            | 1,5              |
| Миколаївська       | 570     | 107              | 18,8              | 3862                             | 320              | 8,3               | 677,5                  | 299,1            | -10,5            |
| Одеська            | 1112    | 130              | 11,7              | 9996                             | 836              | 8,4               | 898,9                  | 643,1            | -3,3             |
| Полтавська         | 1064    | 170              | 16,0              | 4678                             | 460              | 9,8               | 48217,7                | 270,6            | -6,1             |
| Рівненська         | 474     | 103              | 21,7              | 2747                             | 549              | 20,0              | 579,6                  | 533,0            | -1,7             |
| Сумська            | 777     | 98               | 12,6              | 2688                             | 208              | 7,7               | 346,0                  | 212,2            | -4,9             |
| Тернопільська      | 386     | 58               | 15,0              | 2252                             | 294              | 13,1              | 583,3                  | 506,9            | -2,0             |
| Харківська         | 2031    | 163              | 8,0               | 12312                            | 409              | 3,3               | 606,2                  | 250,9            | -4,7             |
| Херсонська         | 526     | 121              | 23,0              | 3326                             | 523              | 15,7              | 632,4                  | 432,2            | -7,3             |
| Хмельницька        | 561     | 89               | 15,9              | 3368                             | 419              | 12,4              | 600,4                  | 470,8            | -3,4             |
| Черкаська          | 657     | 140              | 21,3              | 3173                             | 499              | 15,7              | 483,0                  | 356,4            | -5,6             |
| Чернівецька        | 479     | 83               | 17,3              | 2680                             | 475              | 17,7              | 559,4                  | 572,3            | 0,4              |
| Чернігівська       | 716     | 159              | 22,2              | 2863                             | 363              | 12,7              | 82179,8                | 228,3            | -9,5             |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301]

Помітно піднялися в рейтингу Волинська (на 7 позицій), Чернівецька (на 6 позицій), Тернопільська (на 5 позицій), а також Львівська і Житомирська (на 4 позиції) області. Натомість суттєво втратили позиції Чернігівська та Миколаївська (на 7 позицій) і Херсонська (на 6 позицій) області.

Таблиця 3.4

**Ранжування областей України за часткою товарообігу в умовах об'єднаних територіальних громад в загальному товарообігу у 2010 р. і 2017-2022 рр.**

(сер. зваж. показники)

| Області            | 2010 р.                                                     |      | 2017-2022 рр.<br>(сер.зваж. показники)                      |      | Зміна             |       |
|--------------------|-------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------|------|-------------------|-------|
|                    | Частка в обігу в умовах об'єднаних територіальних громад, % | Ранг | Частка в обігу в умовах об'єднаних територіальних громад, % | Ранг | частки в обігу, % | рангу |
| Закарпатська       | 23,6                                                        | 2    | 28,9                                                        | 1    | 5,3               | -1    |
| Київська           | 29,1                                                        | 1    | 22,2                                                        | 2    | -6,8              | 1     |
| Вінницька          | 22,7                                                        | 4    | 20,0                                                        | 3    | -2,7              | -1    |
| Рівненська         | 21,7                                                        | 6    | 20,0                                                        | 4    | -1,7              | -2    |
| Волинська          | 17,6                                                        | 12   | 19,3                                                        | 5    | 1,7               | -7    |
| Житомирська        | 18,8                                                        | 10   | 19,2                                                        | 6    | 0,4               | -4    |
| Чернівецька        | 17,3                                                        | 13   | 17,7                                                        | 7    | 0,4               | -6    |
| Черкаська          | 21,3                                                        | 7    | 15,7                                                        | 8    | -5,6              | 1     |
| Херсонська         | 23,0                                                        | 3    | 15,7                                                        | 9    | -7,3              | 6     |
| Кропивницька       | 19,6                                                        | 8    | 15,3                                                        | 10   | -4,4              | 2     |
| Тернопільська      | 15,0                                                        | 16   | 13,1                                                        | 11   | -2,0              | -5    |
| Чернігівська       | 22,2                                                        | 5    | 12,7                                                        | 12   | -9,5              | 7     |
| Хмельницька        | 15,9                                                        | 15   | 12,4                                                        | 13   | -3,4              | -2    |
| Івано-Франківська  | 14,5                                                        | 17   | 11,2                                                        | 14   | -3,3              | -3    |
| Полтавська         | 16,0                                                        | 14   | 9,8                                                         | 16   | -6,1              | 2     |
| Одеська            | 11,7                                                        | 20   | 8,4                                                         | 17   | -3,3              | -3    |
| Миколаївська       | 18,8                                                        | 11   | 8,3                                                         | 18   | -10,5             | 7     |
| Сумська            | 12,6                                                        | 19   | 7,7                                                         | 19   | -4,9              | 0     |
| Львівська          | 6,0                                                         | 24   | 7,5                                                         | 20   | 1,5               | -4    |
| Запорізька         | 13,4                                                        | 18   | 5,5                                                         | 21   | -7,9              | 3     |
| Луганська (умовно) | 9,1                                                         | 21   | 3,9                                                         | 22   | -5,3              | 1     |
| Харківська         | 8,0                                                         | 22   | 3,3                                                         | 23   | -4,7              | 1     |
| Дніпропетровська   | 5,9                                                         | 25   | 3,3                                                         | 24   | -2,6              | -1    |
| Донецька           | 6,1                                                         | 23   | 2,9                                                         | 25   | -3,1              | 2     |
| Україна            | 11,7                                                        | x    | 7,7                                                         | x    | -4,0              | x     |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

Логічно припустити, що частку сільського товарообороту в сукупному

обороті області значною мірою обумовлює питома вага населення села в загальній чисельності жителів по області: адже, як уже зазначалося, доходи селян відчутно поступаються грошовим надходженням городян. Проте встановити пряму залежність поміж цими двома частками – тобто між тим, яку частку становить сільське населення, і часткою товарообороту, – за умов добровільного об’єднання територіальних громад аналіз даних табл. 3.5 не дає змоги.

Таблиця 3.5

**Ранжування регіонів за товарообігом і за питоною вагою сільського населення за умов об’єднаних територіальних громад на початок 2022 р.**

| Області           | Частка сільського населення, % | Частка обороту в умовах об’єднаних територіальних громад, % | Ранг області за часткою |                                                         |
|-------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------|
|                   |                                |                                                             | сільського населення    | товарообороту в умовах об’єднаних територіальних громад |
| Закарпатська      | 62,9                           | 28,9                                                        | 1                       | 1                                                       |
| Чернівецька       | 59,5                           | 17,7                                                        | 2                       | 7                                                       |
| Івано-Франківська | 57,1                           | 11,2                                                        | 3                       | 14                                                      |
| Тернопільська     | 56,8                           | 13,1                                                        | 4                       | 11                                                      |
| Рівненська        | 52,5                           | 20,0                                                        | 5                       | 4                                                       |
| Вінницька         | 51,4                           | 20,0                                                        | 6                       | 3                                                       |
| Волинська         | 48,8                           | 19,3                                                        | 7                       | 5                                                       |
| Хмельницька       | 46,5                           | 12,4                                                        | 8                       | 13                                                      |
| Черкаська         | 45,5                           | 15,7                                                        | 9                       | 8                                                       |
| Житомирська       | 42,7                           | 19,2                                                        | 10                      | 6                                                       |
| Київська          | 8217,6                         | 22,2                                                        | 11                      | 2                                                       |
| Полтавська        | 8217,6                         | 9,8                                                         | 12                      | 16                                                      |
| Львівська         | 8217,5                         | 7,5                                                         | 13                      | 20                                                      |
| Херсонська        | 38,9                           | 15,7                                                        | 14                      | 9                                                       |
| Кропивницька      | 38,7                           | 15,3                                                        | 15                      | 10                                                      |
| Чернігівська      | 38,6                           | 12,7                                                        | 16                      | 12                                                      |
| Сумська           | 33,4                           | 7,7                                                         | 18                      | 19                                                      |
| Одеська           | 33,6                           | 8,4                                                         | 19                      | 17                                                      |
| Миколаївська      | 32,5                           | 8,3                                                         | 20                      | 18                                                      |
| Запорізька        | 23,4                           | 5,5                                                         | 21                      | 21                                                      |
| Харківська        | 20,3                           | 3,3                                                         | 22                      | 23                                                      |
| Дніпропетровська  | 16,5                           | 3,3                                                         | 23                      | 24                                                      |
| Луганська(умов.)  | 13,5                           | 3,9                                                         | 24                      | 22                                                      |
| Донецька(умовно)  | 9,6                            | 2,9                                                         | 25                      | 25                                                      |
| Україна           | 31,7                           | 7,7                                                         | х                       | х                                                       |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301]



Щоб цю гіпотезу перевірити, обчислимо коефіцієнт кореляції, який характеризує залежність між тим, яку частку становить сільське населення, і тим, яка частка припадає на товарооборот за умов, коли територіальні громади об'єднуються добровільно. Одержане значення  $R_{y/x} = 0,8011$  вказує на те, що товарооборотна частка за добровільного об'єднання громад лише на 80,1% визначається тим, скільки сільських мешканців нараховується в сукупній чисельності населення області. Що ж до решти – 19,9%, – то її спричиняють інші чинники, серед яких і те, як розгортаються процеси зосередження торгівлі: у містах та в сільській місцевості України вони перебігають вельми суперечливо.

Так, прискорена концентрація торгівлі в містах триває на Хмельниччині, а також в областях Івано-Франківській, Чернівецькій та Тернопільській. Обіймаючи провідні позиції за часткою сільського населення, вони, коли йдеться про частку товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад, помітно поступаються. Різниця рангів при цьому сягає для Івано-Франківщини 11 позицій; на Тернопільщині вона дорівнює 7, тоді як у Чернівецькій і Хмельницькій областях становить по 5 позицій.

Зіставлення даних табл. 3.3 і табл. 3.5 дає підстави для висновку: у Закарпатській, Київській, Херсонській, Кіровоградській, Житомирській та Вінницькій областях, де за товарооборотом місце в ранжуванні помітно випереджає те місце, яке належить області за питомою вагою сільського населення (причому в деяких із них частка товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад у загальному товарообороті зростає), відбувається – хоч і повільними темпами – процес концентрації торгівлі в умовах добровільного об'єднання територіальних громад.

Оцінити ступінь задоволення попиту населення на товари, спираючись лише на загальний обсяг роздрібного товарообороту, неможливо, адже регіони відрізняються і чисельністю населення, і співвідношенням сільських та міських жителів. Щоб зняти вплив чинника чисельності населення, доцільно аналізувати роздрібний товарооборот у розрахунку на 1 особу. Через неоднаковий рівень економічного розвитку регіонів, специфіку їхнього виробництва та різні темпи зростання товарообороту товарооборот на 1 особу істотно варіює як між областями України загалом, так і в розрізі міського й сільського населення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Обсяг роздрібного товарообігу на 1 особу, регіони України, 2010 і 2017-2022 роки**

| Області               | 2010 р.                           |                      |                    |                                   | 2017-2022р. р. (сер. зваж. показники) |                      |                    |                                   | 2022 р. в % до 2010 р.            |                      |                  |                                   | Доходи<br>на 1<br>особу у<br>2021 р.<br>грн. | Ступінь<br>охоплення<br>доходів<br>товарообіг,<br>% |
|-----------------------|-----------------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------|------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                       | Товарообіг<br>на 1 особу,<br>грн. | в т.ч.               |                    | Місто<br>у<br>разах<br>до<br>села | Товарообіг<br>на 1 особу,<br>грн      | в т.ч.               |                    | Місто<br>у<br>разах<br>до<br>села | Товарообіг<br>на 1<br>особу, грн. | в т.ч.               |                  | Місто<br>у<br>разах<br>до<br>села |                                              |                                                     |
|                       |                                   | у<br>містах,<br>грн. | на<br>селі,<br>грн |                                   |                                       | у<br>містах,<br>грн. | на<br>селі,<br>грн |                                   |                                   | у<br>містах,<br>грн. | на селі,<br>грн. |                                   |                                              |                                                     |
| Україна               | 585                               | 766                  | 210                | 3,6                               | 3832                                  | 5187                 | 926                | 5,6                               | 655,0                             | 677,2                | 441,0            | 153,6                             | 9930,3                                       | 38,6                                                |
| Вінницька             | 441                               | 733                  | 186                | 3,9                               | 2336                                  | 3859                 | 906                | 4,3                               | 529,7                             | 526,5                | 487,1            | 108,1                             | 8830,5                                       | 26,5                                                |
| Волинська             | 540                               | 876                  | 193                | 4,5                               | 3022                                  | 4777                 | 1191               | 4,0                               | 559,6                             | 545,3                | 617,1            | 88,4                              | 7888,5                                       | 38,3                                                |
| Дніпропетровська      | 654                               | 740                  | 229                | 3,2                               | 4684                                  | 5429                 | 927                | 5,9                               | 716,2                             | 733,6                | 404,8            | 181,2                             | 11154,6                                      | 42,0                                                |
| Донецька              | 533                               | 555                  | 328                | 1,7                               | 3496                                  | 3753                 | 1071               | 3,5                               | 655,9                             | 676,2                | 326,5            | 207,1                             | 11349,8                                      | 30,8                                                |
| Житомирська           | 482                               | 702                  | 205                | 3,4                               | 2532                                  | 3581                 | 1134               | 3,2                               | 525,3                             | 510,1                | 553,2            | 92,2                              | 8633,4                                       | 29,3                                                |
| Закарпатська          | 590                               | 1202                 | 223                | 5,4                               | 2949                                  | 5651                 | 1355               | 4,2                               | 499,8                             | 470,1                | 607,6            | 77,4                              | 7152,5                                       | 41,2                                                |
| Запорізька            | 702                               | 803                  | 387                | 2,1                               | 3686                                  | 4554                 | 864                | 5,3                               | 525,1                             | 567,1                | 223,3            | 254,0                             | 10957,7                                      | 33,6                                                |
| Івано-<br>Франківська | 413                               | 834                  | 103                | 8,1                               | 2264                                  | 4695                 | 444                | 10,6                              | 548,2                             | 562,9                | 431,1            | 130,6                             | 8252,9                                       | 27,4                                                |
| Київська              | 546                               | 675                  | 373                | 1,8                               | 3820                                  | 4936                 | 2134               | 2,3                               | 699,6                             | 731,3                | 572,1            | 127,8                             | 9881,3                                       | 38,7                                                |
| Кіровоградська        | 436                               | 579                  | 218                | 2,7                               | 2677                                  | 3702                 | 1056               | 3,5                               | 614,0                             | 68217,4              | 484,4            | 132,0                             | 8331,4                                       | 32,1                                                |
| Луганська             | 82171                             | 413                  | 259                | 1,6                               | 2215                                  | 2461                 | 633                | 3,9                               | 566,5                             | 595,9                | 244,4            | 243,8                             | 9350,2                                       | 23,7                                                |
| Львівська             | 683                               | 1073                 | 102                | 10,5                              | 3694                                  | 5662                 | 695                | 8,1                               | 540,8                             | 527,7                | 681,4            | 77,4                              | 9335                                         | 8217,6                                              |
| Миколаївська          | 443                               | 543                  | 247                | 2,2                               | 3197                                  | 4352                 | 812                | 5,4                               | 721,7                             | 801,5                | 328,7            | 243,8                             | 9178,6                                       | 34,8                                                |
| Одеська               | 445                               | 597                  | 153                | 3,9                               | 4174                                  | 5770                 | 1035               | 5,6                               | 938,0                             | 966,5                | 676,5            | 142,9                             | 8694,4                                       | 48,0                                                |
| Полтавська            | 640                               | 914                  | 248                | 3,7                               | 3052                                  | 4569                 | 754                | 6,1                               | 476,9                             | 499,9                | 304,0            | 164,4                             | 10191,2                                      | 29,9                                                |
| Рівненська            | 401                               | 664                  | 165                | 4,0                               | 2382                                  | 4016                 | 906                | 4,4                               | 594,0                             | 604,8                | 549,1            | 110,1                             | 8159,9                                       | 29,2                                                |
| Сумська               | 585                               | 787                  | 211                | 3,7                               | 2233                                  | 3100                 | 514                | 6,0                               | 381,7                             | 82173,9              | 243,6            | 161,7                             | 9529,1                                       | 23,4                                                |
| Тернопільська         | 334                               | 655                  | 88                 | 7,4                               | 2043                                  | 4122                 | 469                | 8,8                               | 611,7                             | 629,3                | 533,0            | 118,1                             | 7995,5                                       | 25,6                                                |
| Харківська            | 688                               | 806                  | 258                | 3,1                               | 482171                                | 5334                 | 715                | 7,5                               | 638,2                             | 661,8                | 277,1            | 238,8                             | 9965,4                                       | 44,1                                                |
| Херсонська            | 48217                             | 558                  | 256                | 2,2                               | 2990                                  | 4128                 | 1208               | 3,4                               | 681,1                             | 78217,8              | 471,9            | 156,8                             | 8215,4                                       | 36,4                                                |
| Хмельницька           | 386                               | 634                  | 126                | 5,0                               | 2484                                  | 4083                 | 661                | 6,2                               | 643,5                             | 644,0                | 524,6            | 122,8                             | 8879                                         | 28,0                                                |
| Черкаська             | 460                               | 671                  | 212                | 3,2                               | 2401                                  | 3655                 | 846                | 4,3                               | 522,0                             | 544,7                | 82179,1          | 136,5                             | 8562,6                                       | 28,0                                                |
| Чернівецька           | 515                               | 1035                 | 152                | 6,8                               | 2960                                  | 5886                 | 895                | 6,6                               | 574,8                             | 568,7                | 588,8            | 96,6                              | 7780                                         | 38,0                                                |
| Чернігівська          | 563                               | 753                  | 299                | 2,5                               | 2502                                  | 3576                 | 816                | 4,4                               | 444,4                             | 474,9                | 272,9            | 174,0                             | 9091,7                                       | 27,5                                                |
| м. Київ               | 1571                              | 1571                 |                    |                                   | 13187                                 | 13187                |                    |                                   | 88217,4                           | 88217,4              |                  |                                   | 18294,4                                      | 72,1                                                |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

Ретельне вивчення наведених у таблиці даних дозволяє дійти цілої низки висновків – і оптимістичних, і песимістичних – щодо того, як організовано торговельне обслуговування населення України загалом та сільського населення зокрема, а також щодо процесів концентрації у внутрішній торгівлі.

По-перше, темпи зростання товарообороту на 1 особу в Україні випереджають темпи зростання його загального обсягу. Причиною цього є дія двох чинників – підвищення доходів населення та зменшення його чисельності.

По-друге, насторожує та обставина, що темпи приросту товарообороту на 1 особу в містах помітно перевершують відповідні показники в умовах добровільного об'єднання територіальних громад: за проміжок від 2010 р. до 2017-2022 рр. (сер. зваж. показники) це співвідношення склало 677,2% проти 441,0%. Через це поглиблюється розрив між обсягами товарообороту на 1 особу в містах і в умовах добровільного об'єднання територіальних громад. Тоді як у 2010 р. міський товарооборот на 1 особу переважав показник об'єднаних територіальних громад у 3,6 рази, у 2017-2022 рр. (сер. зваж. показники) розрив зріс уже до 5,6 рази. Це виступає одним із чинників відтоку сільського населення в міста.

По-третє, у великих містах триває процес концентрації товарообороту. Так, у м. Києві товарооборот на 1 мешканця у 2017-2022 рр. (сер. зваж. показники) сягнув 13187 грн., що у 3,44 рази перевищує середній показник по Україні та у 14,24 – товарооборот на 1 жителя села. Це дає підстави виснувати, що в організації обслуговування, яким охоплене все населення України, м. Київ посідає осібне, особливе місце.

По-четверте, окремої уваги вартий той розрив, що між містами та умовами об'єднання територіальних громад пролягає у розрахованому на 1 особу товарообороті: в Івано-Франківській області він сягає 10,6 рази, у Тернопільській – 8,8 рази, у Львівській – 8,1 рази, а в Харківській – 7,5 рази. І це попри те, що в місцевості сільського типу темпи приросту товарообороту на 1 особу перевершують середньоукраїнський показник. Саме в цих обласних осередках прискорено концентрується товарооборот відповідних регіонів.

По-п'яте, за середнього по Україні значення товарообороту на 1 сільського жителя у 2017 р. на рівні 926 грн. в 11 областях цей показник перевищує загальнодержавний. Ідеться насамперед про ті області, де відзначалися чи не найвищі темпи зростання товарообороту (табл. 3.2), – Київську (2134 грн.), Закарпатську (1355 грн.), Херсонську (1208 грн.). Разом із тим між областями зберігаються дуже помітні диспропорції цього показника. Так, у Київській області товарооборот на 1 сільського жителя перевищує показник Івано-Франківської області (444 грн.) у 3,05 рази, тоді як Тернопільської (469 грн.) – у 2,89 рази, а Сумської (514 грн.) області – у 2,64 рази. Як неважко помітити, названі області належать до різних регіонів держави.

Одним із виявів якості того, як організоване торговельне обслуговування, є ступінь, до якого товарооборот охоплює грошові доходи людей, а точніше – їхні купівельні фонди. Здійснений кореляційний аналіз того, як товарооборот на 1 особу залежить від рівня грошових надходжень, виявив між цими показниками тісний зв'язок: обчислений коефіцієнт кореляції становить  $R_{y/x} = 0,891$ . Відтак величина середньодушових доходів насамперед і визначає обсяг продажу товарів на 1 особу.

Помітний вплив на середньодушовий товарооборот справляє також те, якою мірою товарооборот охоплює грошові доходи населення ( $C_o$ ), адже цей показник неабияк відображає рівень розвитку торгівлі в регіоні. Приміром, коли на 1 особу в областях Одеській та Черкаській припадає майже однаковий дохід, що дорівнює відповідно 8694,4 грн. і 8562,6 грн., виявляється, що на Одещині товарооборот на 1 особу (4174 грн.,  $C_o = 48,0\%$ ) на 73,8% перевищує аналогічний черкаський показник (2401 грн.,  $C_o = 28,0\%$ ). Схожу картину простежуємо й на Житомирщині (8633,4 грн.), де на 1 особу товарооборот сягає 2532 грн. ( $C_o = 29,3\%$ ).

У Львівській області грошові доходи населення з розрахунку на 1 особу (9335,0 грн.) поступаються показнику тимчасово окупованої Донецької області (11349,8 грн.) на 21,6%. А проте товарооборот, обрахований на 1 особу, тут навіть вищий (при  $C_o = 8217,6\%$  – 3694 грн. проти 3496 грн., де  $C_o = 30,8\%$ ), що

зумовлено повнішим охопленням доходів. За тим, наскільки товарооборот перекиває грошові доходи населення, першість утримує м. Києву ( $Co = 72,1\%$ ), а слідом ідуть області:  $Co = 48,0\%$  в Одеській, у Дніпропетровській  $Co = 42,0\%$ , а в Закарпатській  $Co = 41,2\%$ ; найнижчі ж значення припали на Сумську ( $Co = 23,4\%$ ) та Тернопільську ( $Co = 25,6\%$ ) області.

Витлумачити цей стан справ дією об'єктивних регіональних чинників, на нашу думку, непросто, оскільки до однакових груп зараховують області, розкидані по різних регіонах; радше за все, він є похідним від того, що виконавча влада своїми органами не забезпечує узгодженого керування розбудовою торгівлі в окремо взятих регіонах.

Одним із суттєвих чинників, що помітно позначаються на перебігу спеціалізації в роздрібній торгівлі, є зрушення у структурі реалізації товарів. Загальновідомо: у міру зростання добробуту в структурі товарообороту зростає частка непродовольчих товарів. Причина проста – населення спершу задовольняє біологічні потреби (насамперед у продуктах харчування), а вже решту коштів витрачає на непродовольчі товари. Що більше таких коштів лишається, то вагоміша в товарообороті частка товарів культурно-побутового, господарського призначення тощо.

Як уже наголошувалося, упродовж останніх років чітко проступила тенденція до збільшення грошових доходів населення, що сприятливо вплинуло на структуру товарообороту роздрібної торгівлі (рис. 3.2).

Помітно, що впродовж останніх років усталилася чітка тенденція до нарощування в товарообороті питомої ваги непродовольчих товарів: із  $48\%$  у 2010 р. вона піднялася до  $64,7\%$  у середньому за 2017-2022 рр. А оскільки більшість непродовольчих товарів належить до товарів складного асортименту, збільшення їхньої частки в товарообороті сприятливо позначається на перспективах спеціалізації роздрібної торгової мережі.

Варто наголосити, що структура товарообороту формується під дією численних чинників. Основним із них, безперечно, є грошові доходи населення. Однак не менш помітно на те, чи купуватимуть значну частку продтоварів саме

в роздрібній торгівлі, впливає й те, якою мірою населення споживає харчові продукти, вирощені у власних підсобних господарствах, адже в районах аграрних цей показник доволі високий. Саме тому структура товарообороту в розрізі областей коливається досить відчутно (табл. 3.7).

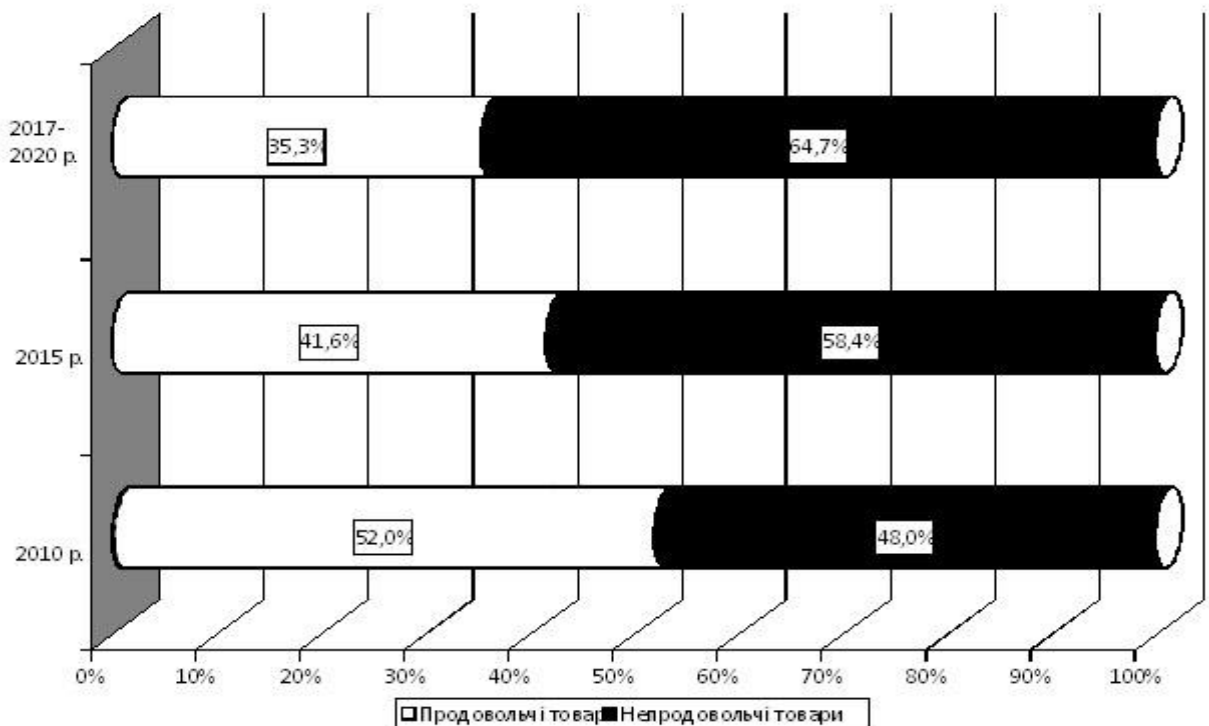


Рис. 3.2. Структура товарообігу у роздрібній торгівлі України у 2010, 2015, 2017-2022 рр. (сер. зваж. показники)

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

Насамперед впадає у вічі, що впродовж 2010-2020 рр. частка непродовольчих товарів у товарообороті суттєво піднялася в Полтавській (на 25,3%), Закарпатській (на 23,3%) та Київській (на 22,7%) областях. Пояснити таке помітне зростання можна тим, що в цих областях швидкими темпами нарощувалися середньодушові доходи, а торгівля непродовольчими товарами була організована належним чином. Що ж до найвищої частки непродовольчих товарів у товарообороті, то вона властива областям Івано-Франківській (68,5%), Хмельницькій (69,9%) та Херсонській (72,5%). Таке становище має кілька причин. По-перше, ці області спеціалізуються переважно на виробництві аграрної продукції й мають доволі високу частку сільського населення, а тому чималу її частину мешканці отримують зі своїх власних підсобних господарств.

Наступна причина полягає в тому, що в м. Хмельницькому діють крупні непродовольчі оптові та роздрібні ринки, звідки за межі області вивозять значну кількість непродовольчих товарів.

Таблиця 3.7

**Структура роздрібного товарообігу у 2010 р. і 2017-2022 рр.**  
(сер. зваж. показники)

| Області               | 2010 р.                 |              | 2017-2022 рр.<br>(сер.звaж.показники) |              | Доходи<br>на 1<br>особу у<br>2021 р.,<br>грн. |
|-----------------------|-------------------------|--------------|---------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|
|                       | Частка в товарообігу, % |              | Частка в товарообігу, %               |              |                                               |
|                       | Продтовари              | Непродтовари | Продтовари                            | Непродтовари |                                               |
| Україна               | 52,0                    | 48,0         | 35,3                                  | 64,7         | 9930,3                                        |
| Вінницька             | 55,3                    | 44,7         | 35,4                                  | 64,6         | 8830,5                                        |
| Волинська             | 47,2                    | 52,8         | 38,3                                  | 61,7         | 7888,5                                        |
| Дніпропетровсь-<br>ка | 45,4                    | 54,6         | 35,0                                  | 65,0         | 11154,6                                       |
| Донецька (ум.)        | 56,7                    | 43,3         | 36,1                                  | 63,9         | 11349,8                                       |
| Житомирська           | 58,9                    | 41,1         | 36,8                                  | 63,2         | 8633,4                                        |
| Закарпатська          | 56,3                    | 43,7         | 32,9                                  | 67,1         | 7152,5                                        |
| Запорізька            | 51,0                    | 49,0         | 37,2                                  | 62,8         | 10957,7                                       |
| Івано-<br>Франківська | 45,8                    | 54,2         | 31,5                                  | 68,5         | 8252,9                                        |
| Київська              | 60,8                    | 8217,2       | 38,1                                  | 61,9         | 9881,3                                        |
| Кропивницька          | 50,2                    | 49,8         | 37,1                                  | 62,9         | 8331,4                                        |
| Луганська (ум.)       | 58,3                    | 41,7         | 34,9                                  | 65,1         | 9350,2                                        |
| Львівська             | 53,7                    | 46,3         | 36,4                                  | 63,6         | 9335                                          |
| Миколаївська          | 51,9                    | 48,1         | 27,7                                  | 72,3         | 9178,6                                        |
| Одеська               | 47,9                    | 52,1         | 38,5                                  | 61,5         | 8694,4                                        |
| Полтавська            | 59,2                    | 40,8         | 33,9                                  | 66,1         | 10191,2                                       |
| Рівненська            | 59,1                    | 40,9         | 41,5                                  | 58,5         | 8159,9                                        |
| Сумська               | 59,5                    | 40,5         | 8217,1                                | 60,9         | 9529,1                                        |
| Тернопільська         | 57,5                    | 42,5         | 8217,3                                | 60,7         | 7995,5                                        |
| Харківська            | 54,4                    | 45,6         | 8217,7                                | 60,3         | 9965,4                                        |
| Херсонська            | 44,4                    | 55,6         | 27,5                                  | 72,5         | 8215,4                                        |
| Хмельницька           | 46,1                    | 53,9         | 30,1                                  | 69,9         | 8879                                          |
| Черкаська             | 50,2                    | 49,8         | 32,3                                  | 67,7         | 8562,6                                        |
| Чернівецька           | 44,9                    | 55,1         | 33,1                                  | 66,9         | 7780,0                                        |
| Чернігівська          | 61,8                    | 38,2         | 44,9                                  | 55,1         | 9091,7                                        |
| м. Київ               | 44,0                    | 56,0         | 32,5                                  | 67,5         | 18294,4                                       |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

Провідне місце в товарообороті продовольчих товарів – і водночас найскромніше щодо непродовольчих – належить Чернігівській області (44,9%). Такий стан речей, вважаємо, спричинений сукупністю різних чинників. Як уже

зазначалося, у Чернігівській області доволі низький товарооборот на 1 особу, значна частка сільського населення (для якого товарооборот на 1 особу теж відносно низький) та невисокий рівень організації торгового обслуговування, – усе це й пояснює високу питому вагу продовольчих товарів у товарообороті.

Варто спеціально підкреслити, що частка непродовольчих товарів у товарообороті не перебуває у прямій залежності від доходів у розрахунку на 1 особу. Показовим є те, що майже однакові грошові доходи мають Луганська й Миколаївська області (на 1 особу відповідно 9350,2 грн. та, для другого з регіонів, 9178,6 грн.), однак у Миколаївській частка непродовольчих товарів у товарообороті вища на 7,2% (72,3% проти 65,1%). Ще виразніший приклад: у м. Києві доходи на 1 особу (18294,4 грн.) перевищують черкаські (8562,6 грн.) у 2,1 рази, тоді як частка непродовольчих товарів у товарообороті цих регіонів практично збігається – 67,5% і 67,7%. Так само доходи столиці (18294,4 грн.) перевищують херсонські (8215,4 грн.), причому у 2,2 рази, проте саме в Херсонській області ця частка (72,5%) виявилася на 5,0% вищою за столичну (67,5%). І все ж, попри такі одиничні розбіжності, розрахований коефіцієнт кореляції  $R_{y/x} = 0,892$  вказує на доволі щільний зв'язок між реалізацією непродовольчих товарів на 1 особу та грошовими доходами. Це дає підстави стверджувати, що подальше підвищення реальних доходів населення пришвидшуватиме збут непродовольчих товарів, а отже, і поглиблюватиме спеціалізацію роздрібною торговельною мережі.

Отже, вивчення того, як розвивався товарооборот упродовж останніх років, уможливорює низку висновків:

- упродовж останніх років простежується стійка тенденція, за якою роздрібний товарооборот зростає, а це закладає ті передумови, що потрібні для концентрації роздрібною торгівлі;

- концентрація роздрібною торгівлі в містах прогресує швидкими темпами, про що свідчить скорочення питомої ваги товарообороту в умовах об'єднаних територіальних громад у сукупному товарообороті. За цим стоять два чинники: випереджальні темпи зростання товарообороту на 1 особу в містах та швидше



вибуття сільського населення. На такому тлі привабливо виокремлюються Волинська, Львівська, Закарпатська області, у яких частка товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад останнім часом відчутно піднялася;

- посилюється розрив між містами та сільською місцевістю, коли товарооборот беруть у розрахунку на 1 особу. Особливо різючими темпами цей процес розгортається в Запорізькій області, де за 2010-2017 рр. розрив зріс у 2,5 рази, а також у тимчасово окупованих Луганській та Донецькій областях (2,4 рази). На цьому тлі у край неутішно вирізняється Івано-Франківська область, у якій міський товарооборот на 1 особу в 10,6 рази перевищує сільський, а поряд із нею опинилися й області Харківська та Тернопільська, де це перевищення сягає 7,5 рази у першій і 8,8 рази у другій. З огляду на це державні заходи, спрямовані на соціальний розвиток села, і надалі підвищуватимуть купівельну спроможність сільського населення, стимулюватимуть товарооборот за умов добровільного об'єднання територіальних громад, а отже, і перебіг процесів концентрації торгівлі за умов добровільного об'єднання територіальних громад;

- певне підвищення добробуту населення впродовж останніх років позитивно впливає на структуру роздрібного товарообороту, що засвідчують випереджальні темпи нарощування обсягів продажу непродовольчих товарів. Разом із концентрацією торгівлі це формує підґрунтя для дальшої спеціалізації як самої роздрібної торгівлі, так і її матеріально-технічної основи – роздрібної торговельної мережі.

### 3.2. Тенденції розвитку і розміщення мережі сервісних підприємств у контексті процесів концентрації і спеціалізації

Сучасна система торговельного обслуговування не може постати без продуманого розміщення й раціональної побудови мережі роздрібних торговців – як підприємств, так і фізичних осіб; саме ця мережа слугує матеріальним підґрунтям, на якому здійснюються акти купівлі-продажу товарів та обслуговування покупців. Через неї товар проходить завершальний відрізок шляху від виробника до кінцевого споживача й реалізується. Реалізовані товари переходять з обігу у сферу особистого споживання, а це відшкодовує витрати на їх виготовлення та рух і надає новоствореному додатковому продукту грошову форму. Отримані кошти повертаються у виробництво, живлячи відтворення предметів споживання й подальший розвиток як окремих підприємств, так і економіки країни в цілому, чим і підтримується безперервність суспільного відтворення. Звідси випливає, що темпи нарощування роздрібного товарообороту, а отже й темпи відтворення суспільного виробництва, ступінь задоволення купівельного попиту на товари народного споживання та витрати часу покупців на придбання прямо зумовлені станом роздрібної торговельної мережі та її здатністю своєчасно доводити вироблені товари до реалізації [10].

Роздрібна торговельна мережа має не менш вагоме соціально-економічне значення, адже саме через неї переважна більшість матеріальних благ надходить до сфери особистого споживання. Через це втілення тих заходів, що стосуються розвитку на селі соціальної сфери й розглянуті в першому розділі роботи, нерозривно пов'язане з потребою розвивати торгівлю та вдосконалювати роздрібну торговельну мережу.

Мережа роздрібних торговців – як загалом по країні, так і в сільській місцевості – розвивалася в останні роки під дією цілої низки різноспрямованих чинників. Найпотужніше, на нашу думку, на її розвиток впливали такі:

- нарощування роздрібного товарообороту – і в загальному обсязі, і з

розрахунку на 1 особу – та водночас позитивні структурні зрушення в бік зростання частки непродовольчих товарів;

- зменшення кількості жителів села через вплив їх частини до міст, а також низьку народжуваність за високої смертності серед сільських мешканців;

- те, що більшість сільських поселень малолюдні, а на перспективу передбачається зростання числа поселень, де мешкає до 200 чоловік, і водночас скорочення кількості пунктів, у яких жителів налічується понад 200 чоловік;

- концентрація роздрібної торгівлі у великих містах відбувається високими темпами, унаслідок чого чималу частину складного за асортиментом непродовольчого краму сільські мешканці придбавають саме в торговельній мережі міст;

- виникнення відмінних умов господарювання для мережі торговельних суб'єктів – юридичних осіб порівняно з мережею фізичних осіб.

Під сукупним впливом названих та інших, менш відчутних, чинників мережа роздрібних торговців останніми роками зазнавала неоднозначного розвитку. Зокрема, те, що на внутрішньому ринку конкуренція загострюється, спонукає продавців (роздрібні підприємства) до концентрації, аби послабити конкурентний тиск і вдосконалити організацію тих підприємств, які працюють у роздрібній торгівлі. Як уже наголошувалося в першому розділі роботи, крупним підприємствам легше результативно розв'язувати ті питання, що передусім стосуються того, як організовано закупівлю товарів, а також товаропостачання торгових об'єктів і менеджмент підприємств.

Про помітну активізацію цього процесу в останні проаналізовані роки красномовно свідчать дані табл. 3.8. Насамперед привертає увагу така обставина: упродовж 2010-2017 рр. товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (за винятком тих, що торгують транспортними засобами) зріс у понад 5,6 рази, а сама чисельність підприємств за цей же час скоротилася майже на 40%, тобто на 8634 од. Наслідком стало те, що обсяг товарообороту в перерахунку на 1 підприємство роздрібної торгівлі підскочив у 9,2 рази. Побільшало й тих об'єктів роздрібної торгівлі – крамниць та кіосків, – що припадають на 1 підприємство, а

звідси й усі похідні переваги. Укрупнення підприємств і супутнє йому зростання ефективності використання трудових ресурсів спричинили те, що середня чисельність працівників на 1 підприємство за нарощення обсягів діяльності збільшилася на 10,3 осіб.

Таблиця 3.8

**Показники підприємств роздрібної торгівлі України у 2010, 2015 і  
2017-2022 рр. (сер. зваж. показники)**

|                                                                                 | 2010 р. | 2015 р. | 2017-2022 рр.<br>(сер. зваж.<br>показники) | 2022 р. в % до,<br>або +,- |         |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------------------------------------------|----------------------------|---------|
|                                                                                 |         |         |                                            | 2010 р.                    | 2015 р. |
| Роздрібний<br>товарооборот<br>підприємств роздрібної<br>торгівлі, млн. грн.*    | 13831   | 40709   | 76851                                      | 555,6                      | 188,8   |
| Підприємства<br>роздрібної торгівлі, од.                                        | 21974   | 14959   | 13340                                      | 60,7                       | 89,2    |
| Чисельність працівників<br>у підприємствах<br>роздрібної торгівлі, тис.<br>осіб | 487,8   | 365,6   | 433,9                                      | 89,0                       | 118,7   |
| Кількість об'єктів<br>торгівлі, тис. од.                                        | 103,2   | 75,2    | 71,9                                       | 69,7                       | 95,6    |
| Товарооборот 1<br>підприємства роздрібної<br>торгівлі, тис. грн.                | 629     | 2721    | 5761                                       | 915,3                      | 211,7   |
| Кількість об'єктів на 1<br>підприємство<br>роздрібної торгівлі, од.             | 4,7     | 5,0     | 5,4                                        | 114,8                      | 107,2   |
| Кількість працівників<br>на 1 підприємство<br>роздрібної торгівлі, осіб         | 22,2    | 24,4    | 32,5                                       | 146,5                      | 133,1   |

\*Примітка: за КВЕД

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

Особливо високими темпами концентрація продавців триває в містах і зумовлена тим, що розвиваються роздрібні підприємства крупноформатного, сучасного типу – супермаркети та гіпермаркети, а поряд із цим розбудовуються корпоративні мережі. На сьогодні в Україні налічується 144 гіпермаркети, а

також 1141 універсам та супермаркет. Лідирує м. Києві, де діє 25 гіпермаркетів; по 13 працює в Донецькій та Харківській областях, 11 – у Дніпропетровській області, а по 10 – в областях Одеській та Миколаївській. Крім того, в Україні нині функціонує близько 20 продовольчих роздрібних торговельних мереж. Усі вони, безумовно, сконцентровані в обласних центрах та в м. Києві, хоча за останні роки простежується їх просування у крупні районні центри.

Не менш стрімко розвиваються крупноформатні підприємства й у торгівлі непродовольчими товарами.

У сільській місцевості концентрація торгових підприємств поки що не досягла таких масштабів. Однак відчутне загострення конкуренції в умовах добровільного об'єднання територіальних громад, спричинене стрімким розвитком торгової мережі фізичних осіб-підприємців, уже нині помітно активізує ці процеси.

Останніми з проаналізованих років роздрібній торговельній мережі в Україні притаманні дещо відмінні тенденції, на що вказують показники, наведені у табл. 3.9 і на рис. 3.3.

Хоча товарооборот підприємств нарощувався доволі стрімко, їхня торгова мережа стабільно звужувалася. Упродовж 2010 р. по 2020 р. кіосків стало менше на 22,8%, а магазинів підприємств – на 32,9%, причому такий спад закріпився як стала тенденція. Дещо по-іншому поводитися торгова площа магазинів: за той самий проміжок часу вона, навпаки, збільшилася на 7,1%. Причина полягає у виведенні з обігу дрібних об'єктів і введенні натомість магазинів крупних форматів, як зазначалося раніше. Наслідком стало помітне укрупнення мережі: якщо у 2010 р. середня торгова площа магазину підприємств дорівнювала 90,2 м<sup>2</sup>, то на початок 2021 р. вона піднялася до 159,6 м<sup>2</sup>.

Таблиця 3.9

**Роздрібноторговельна мережа, яку в Україні утримують і підприємства зі статусом юридичних осіб, і фізичні особи-підприємці, у  
2010, 2015 і 2017-2022 рр. (сер. зваж. показники)**

|                                            | 2010 р.                              |                             |                           |                                      | 2015 р.                              |                             |                           |                                      | 2017-2020р. р.<br>(сер.зваж.показники) |                             |                                        |                                      | 2020 р.в % до 2010 р,                |                             |                           |                                      |
|--------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
|                                            | Кількість об'єктів – всього,<br>тис. | У тому числі об'єктів, тис. |                           | Частка підприємств-юридичних осіб, % | Кількість об'єктів – всього,<br>тис. | У тому числі об'єктів, тис. |                           | Частка підприємств-юридичних осіб, % | Кількість об'єктів – всього,<br>тис.   | У тому числі об'єктів, тис. |                                        | Частка підприємств-юридичних осіб, % | Кількість об'єктів – всього,<br>тис. | У тому числі об'єктів, тис. |                           | Частка підприємств-юридичних осіб, % |
|                                            |                                      | підприємств-юридичних осіб  | фізичних осіб-підприємців |                                      |                                      | підприємств-юридичних осіб  | фізичних осіб-підприємців |                                      |                                        | підприємств-юридичних осіб  | фізичних осіб-підприємців <sup>1</sup> |                                      |                                      | підприємств-юридичних осіб  | фізичних осіб-підприємців |                                      |
| Мережа роздрібної торгівлі, тис.од.        | 143                                  | 103                         | 8217,7                    | 72,2                                 | 456,6                                | 75,2                        | 381,4                     | 16,5                                 | 447,6                                  | 71,9                        | 375,7                                  | 16,1                                 | 313,0                                | 69,6                        | 946,3                     | -56,2                                |
| у тому числі:                              |                                      |                             |                           |                                      |                                      |                             |                           |                                      |                                        |                             |                                        |                                      |                                      |                             |                           |                                      |
| Магазини, тис.од.                          | 100,3                                | 77,9                        | 22,4                      | 77,7                                 | 187                                  | 55,8                        | 131,2                     | 29,8                                 | 183                                    | 52,3                        | 130,7                                  | 28,6                                 | 182,5                                | 67,1                        | 583,5                     | -49,1                                |
| Торгова площа магазинів млн.м <sup>2</sup> | 7,9                                  | 7,0                         | 0,9                       | 88,6                                 | 12,6                                 | 6,4                         | 6,2                       | 50,5                                 | 13,8                                   | 7,5                         | 6,3                                    | 54,5                                 | 174,3                                | 107,1                       | 666,8                     | -34,2                                |
| Торгова площа на 1 магазин, м <sup>2</sup> | 79                                   | 90                          | 42                        | x                                    | 67,4                                 | 115                         | 48                        | X                                    | 75,3                                   | 143                         | 48                                     | x                                    | 95,6                                 | 159,6                       | 114,3                     | x                                    |
| Кіоски, тис.од.                            | 42,7                                 | 25,4                        | 17,3                      | 59,5                                 | 269,6                                | 19,4                        | 250,2                     | 7,2                                  | 264,6                                  | 19,6                        | 245                                    | 7,4                                  | 619,7                                | 77,2                        | 1416,2                    | -52,1                                |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

<sup>1</sup> Експертна оцінка

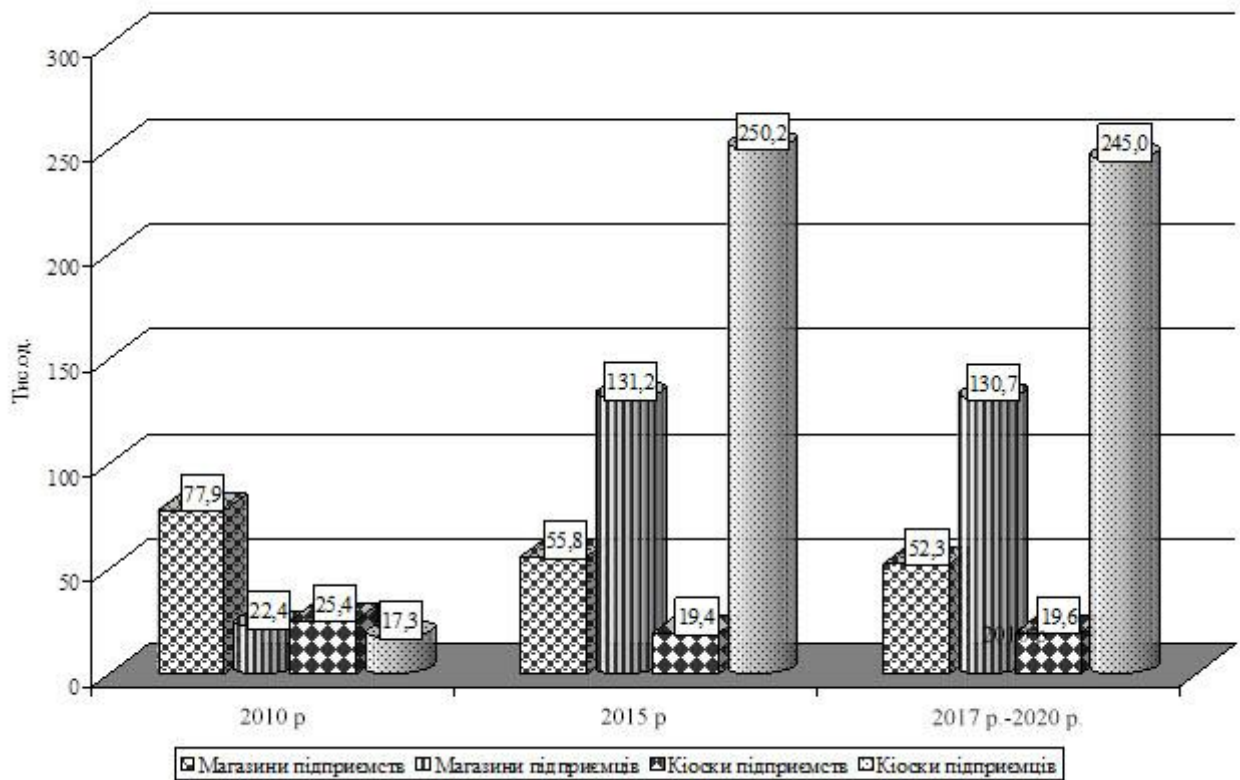


Рис. 3.3. Динаміка формування торгової мережі, що охоплює як юридичних осіб-підприємства, так і фізичних осіб-підприємців, за 2010, 2015 та 2017-20р. р. (показники середньозважені)

*Примітка: експертні оцінки.*

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

Розвиток торгової мережі фізичних осіб-підприємців демонструє протилежні за напрямом тенденції, адже впродовж останніх років вона нарощує обсяги надзвичайно швидко. Станом на 1.01.2018 (тут наводяться експертні оцінки, позаяк повне обстеження торгової мережі, яку утримують фізичні особи-підприємці, провадять лише раз на п'ять років) кількість їхніх магазинів досягла 130,7 тис. од., зрісши за проміжок від 2010 р. до 2017 р. у 5,8 рази. Паралельно спостерігається й незначне збільшення торгової площі, що припадає на 1 магазин, – з 42 м<sup>2</sup> до 48 м<sup>2</sup>. Утім вона й надалі лишається вкрай малою, а відтак не дозволяє формувати широкий асортимент товарів і в комплексі задовольняти купівельний попит населення. Причина такої обмеженості почасти криється в тому, що частину цих магазинів розміщено в сільських населених пунктах із

малою людністю. Особливо ж стрімко розросталася належна фізичним особам-підприємцям мережа кіосків – розгортання такого бізнесу не вимагає вагомого стартового капіталу. Тож якщо кіоски підприємств за розглядуваний проміжок скоротилися на 22,8%, то кіоски фізичних осіб зросли у 14,2 рази.

Стрімкий розвиток мережі магазинів і кіосків фізичних осіб-підприємців відчутно загострює конкуренцію на внутрішньому ринку. Утім слід зважити, що з огляду на вузький асортимент товарів (спричинений невеликими розмірами торгового залу та ускладненнями в організації товаропостачання) ці об'єкти торгівлі неспроможні змагатися з магазинами підприємств і конкурують здебільшого поміж собою. Разом з тим частина торгових об'єктів, розміщених у сільській місцевості, займає монопольне становище через брак інших підприємств і в такий спосіб оминає конкуренцію.

Через високі темпи, з якими розвивалася торгова мережа фізичних осіб, та частка, яку в загальній чисельності мережі посідають підприємства, за проміжок від 2010 р. до 2017-2022 рр. (сер. зваж. показники) зменшилася на 56,2% і сьогодні дорівнює лише 16,1%, зокрема щодо магазинів становить 28,6%, а щодо кіосків – 7,4%. При цьому в загальній торговій площі на магазини підприємств припадає понад 54,5%. З огляду на це докладніше розглянемо ті тенденції, за якими розвивається в Україні мережа роздрібної торгівлі підприємств (табл. 3.10).

Із наведених даних видно, що скорочення роздрібної торговельної мережі найшвидшими темпами триває на селі. Зокрема, упродовж 2010 р. – 2022 р. об'єктів роздрібної торгівлі поменшало на 30,4%, а в сільській місцевості цей показник сягнув 42,6%. Ще стрімкіше в цей самий період знижувалася чисельність магазинів підприємств у межах добровільного об'єднання територіальних громад, сягнувши 45,5%. Оскільки торгова площа магазинів підприємств у сільській місцевості скорочується повільніше (44,1%), напрошується висновок, що закриваються насамперед магазини з невеликою торговою площею.



Таблиця 3.10

**Роздрібна торговельна мережа підприємств України станом на 2010, 2015 і за 2017-2022 рр. (сер. зваж.  
показники)**

|                                                     | 2010 р. | 2015 р. | 2017-2022 р. | 2021 р. в % до, або +,- |         |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|--------------|-------------------------|---------|
|                                                     |         |         |              | 2010 р.                 | 2015 р. |
| Всього об'єктів торгівлі, од.                       | 103246  | 75203   | 71888        | 69,6                    | 95,6    |
| у т.ч. у сільській місцевості, од.                  | 33481   | 21816   | 19212        | 57,4                    | 88,1    |
| Їх частка, %                                        | 32,4    | 29,0    | 26,7         | -5,7                    | -2,3    |
| З них магазини, од.                                 | 77885   | 55804   | 52315        | 67,2                    | 93,7    |
| у т.ч. у сільській місцевості, од.                  | 29813   | 18966   | 16252        | 54,5                    | 85,7    |
| Їх частка, %                                        | 38,3    | 34,0    | 31,1         | -7,2                    | -2,9    |
| Їх торгова площа, тис. м <sup>2</sup>               | 7029    | 6359    | 7493         | 106,6                   | 117,8   |
| у т.ч. у сільській місцевості, тис. м <sup>2</sup>  | 1816    | 1173    | 1016         | 55,9                    | 86,6    |
| Частка торгової площі у сільській місцевості, %     | 25,8    | 18,4    | 13,6         | -12,3                   | -4,9    |
| Кіосків, од.                                        | 25361   | 1982179 | 19573        | 77,2                    | 100,9   |
| у т.ч. у сільській місцевості, од.                  | 3668    | 2850    | 2960         | 80,7                    | 103,9   |
| Товарооборот торгової мережі підприємств, млн. грн. | 26673   | 90005   | 171682       | 643,7                   | 190,7   |
| у т.ч. у сільській місцевості, млн.грн.             | 3095    | 7093    | 13104        | 423,4                   | 184,7   |
| Частка товарообороту у сільській місцевості, %      | 11,6    | 7,9     | 7,6          | -4,0                    | -0,2    |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

Високі темпи скорочення чисельності торгових об'єктів підприємств-юридичних осіб зумовили те, що в сільській місцевості зосереджено лише 13,6% торгової площі магазинів підприємств, на які припадає тільки 7,6% товарообороту підприємств. Звідси випливає, що в сільській місцевості розташовані переважно невеликі за розміром торгової площі магазини з незначним обсягом роздрібного товарообороту.

Реформа децентралізації в Україні у 2015-2025 роках спрямована на формування спроможного базового рівня місцевого самоврядування, здатного забезпечувати населення доступними адміністративними, соціальними, освітніми, медичними та комунальними послугами. Її практичним результатом стало укрупнення дрібних місцевих рад і формування територіальних громад як основних одиниць місцевого розвитку. За офіційними даними порталу «Децентралізація», у 2020 році перші місцеві вибори відбулися у 1420 із 1469 громад, тоді як у частині громад Донецької та Луганської областей вибори не проводилися через безпекові обставини.

Сучасна тенденція полягає не стільки у подальшому масовому створенні нових громад, скільки у зміцненні їхньої спроможності, коригуванні управлінських моделей, розвитку міжмуніципального співробітництва, адаптації громад до умов воєнного стану та сприяння розвитку підприємств сфери послуг. Німецьке товариство міжнародного співробітництва у межах програми підтримки децентралізації зазначає, що реформа об'єднала малі громади у 1470 більших адміністративних одиниць, надавши їм більше повноважень, відповідальності та фінансових ресурсів [9]. Мета такого укрупнення – поліпшення якості публічних послуг і наближення їх до громадян.

В умовах війни розвиток громад набув нових рис. З одного боку, громади стали ключовими осередками територіальної стійкості: організовують підтримку внутрішньо переміщених осіб, забезпечують роботу критичної інфраструктури, координують гуманітарну допомогу, підтримують освітні та медичні заклади. З іншого боку, частина громад функціонує в

умовах тимчасових адміністративних рішень через бойові дії або окупацію. За даними порталу «Децентралізація», станом на кінець грудня 2025 року в Україні діяло 214 військових адміністрацій у територіальних громадах, тоді як на початку 2024 року їх було 184 [61]; найбільше таких адміністрацій зосереджено у Запорізькій, Херсонській, Донецькій, Луганській та Харківській областях.

Одним із найбільш помітних наслідків створення територіальних громад стало розширення інфраструктури адміністративних послуг. Закон України «Про адміністративні послуги» визначає правові засади реалізації прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг, а центри надання адміністративних послуг виступають базовим інструментом їх територіальної доступності. У 2020 році після оновлення законодавства було визначено, що кожна громада має створити власний центр надання адміністративних послуг; на той час уже функціонувало близько 460 центрів органів місцевого самоврядування, а ще щонайменше 240 мали бути додані у 2021 році шляхом трансформації районних центрів у центри громад.

Підтримка Європейського Союзу через програму «U-LEAD з Європою» стала важливим чинником модернізації цієї інфраструктури. Програма передбачала підтримку створення і модернізації до 600 належних центрів надання адміністративних послуг, а також запуск інформаційних систем для електронного врядування та ефективного надання державних, регіональних і місцевих послуг. Важливо, що в межах програми випробовувалися різні моделі надання послуг: у великих громадах, малих громадах, мобільний формат і віддалені робочі місця.

Для віддалених і сільських територій особливого значення набули мобільні центри надання адміністративних послуг та віддалені робочі місця адміністраторів. Наприклад, мобільний центр у Межівській громаді надає послуги реєстрації місця проживання, соціального захисту, призначення допомог і субсидій, реєстрації речових прав на нерухоме майно, пенсійні та

земельні послуги. Це свідчить, що децентралізація змінила логіку сервісної інфраструктури: замість концентрації послуг у районному центрі формується багатоканальна модель доступу – стаціонарний центр, віддалене робоче місце, мобільний офіс і цифрові сервіси.

Суттєвим є і вплив децентралізації на соціальні послуги. Наукові дослідження зазначають, що Україна переходить до децентралізованої системи соціальних послуг для вразливих категорій населення, де територіальні громади мають активніше визначати потреби мешканців, організовувати надання послуг, планувати їх розвиток і контролювати якість. Це означає, що громади стають не лише адміністративними одиницями, а й локальними менеджерами соціальної підтримки, особливо у питаннях допомоги літнім людям, людям з інвалідністю, сім'ям з дітьми, внутрішньо переміщеним особам і постраждалим від війни.

В освітній інфраструктурі децентралізація посилила роль громад у формуванні мережі закладів освіти, управлінні опорними школами, організації підвезення учнів і фінансуванні освітнього середовища. У медичній сфері громади отримали більшу відповідальність за доступність первинної медичної допомоги, стан комунальних медичних закладів, підтримку амбулаторій і фельдшерсько-акушерських пунктів. У наукових публікаціях підкреслюється, що децентралізація впливає на організацію роботи закладів охорони здоров'я, оскільки змінює систему управління, фінансової відповідальності та взаємодії між місцевим самоврядуванням і медичними установами.

Окремою тенденцією стала поява нових потреб у транспортній та просторовій доступності послуг. У матеріалах програми підтримки децентралізації наголошується, що громади мають оцінювати зміни транспортної інфраструктури, склад населення, кількість внутрішньо переміщених осіб та потреби мешканців у переміщенні до місць роботи, навчання й отримання адміністративних послуг. Це особливо актуально для укрупнених громад, де адміністративний центр може бути віддаленим від периферійних населених пунктів. Отже, реформа створила передумови для

покращення якості послуг, але одночасно поставила вимогу розвивати транспорт, цифрові канали доступу та мережу віддалених сервісних точок.

Узагальнено сучасні тенденції розвитку територіальних громад в Україні представлені у таблиці 3.11.

*Таблиця 3.11*

**Тенденції розвитку територіальних громад в Україні в умовах війни**

| <b>Тенденція</b>                                 | <b>Зміст</b>                                                                | <b>Вплив на послуги населенню</b>                                        |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Укрупнення громад                                | Формування спроможного базового рівня місцевого самоврядування              | Концентрація ресурсів для утримання шкіл, амбулаторій, центрів послуг    |
| Перехід від створення до посилення спроможності  | Акцент на фінансовій, кадровій, управлінській стійкості громад              | Якість послуг залежить від професійності управління та місцевих бюджетів |
| Розвиток центрів надання адміністративних послуг | Створення стаціонарних, мобільних і віддалених форматів                     | Наближення адміністративних і соціальних послуг до мешканців             |
| Міжмуніципальне співробітництво                  | Об'єднання ресурсів кількох громад для спільних послуг                      | Можливість утримувати складніші інфраструктурні об'єкти                  |
| Воєнна адаптація                                 | Військові адміністрації, підтримка переселенців, відновлення інфраструктури | Посилення ролі громад у кризовому управлінні та гуманітарних послугах    |
| Цифровізація                                     | Електронні сервіси, інформаційні системи, віддалений доступ                 | Зменшення залежності від фізичної відстані до центру громади             |

Таким чином, створення територіальних громад в Україні суттєво змінило діяльність підприємств інфраструктури. Реформа децентралізації в Україні сформувала нову модель базового рівня місцевого самоврядування, у межах якої територіальні громади стали ключовими суб'єктами організації місцевого розвитку та надання послуг населенню. К уже відмічалось, сучасна тенденція полягає у підвищенні спроможності громад розвивати сервісну інфраструктуру та адаптуватись до умов воєнного стану. Проілюструємо тенденції на прикладі змін на Поділлі.

Так, у Тернопільській області на кінець 2025 року бло сформовано 55 територіальних громад і три райони – Кременецький, Тернопільський та

Чортківський. Для області характерна значна частка сільських населених пунктів, що зумовлює особливу актуальність транспортної доступності, віддалених робочих місць адміністраторів та цифрових каналів обслуговування населення. У Хмельницькій області сформовано 60 територіальних громад і три райони. Область має значну кількість населених пунктів – понад 1450, що посилює потребу в диференційованих моделях надання послуг: для міських громад – через повноформатні центри надання адміністративних послуг, для сільських і селищних – через віддалені робочі місця, старостинські округи та міжмуніципальну співпрацю.

У Вінницькій області сформовано 63 територіальні громади та шість районів. За даними порталу «Децентралізація», область включає 1503 населені пункти, а її населення становить понад 1,5 млн осіб. Це робить Вінниччину одним із прикладів регіону з розгалуженою мережею громад, де особливо важливою є територіальна збалансованість доступу до адміністративних, соціальних, освітніх і медичних послуг [61].

Ключовим наслідком створення територіальних громад стало перенесення значної частини відповідальності за інфраструктуру послуг із районного рівня на рівень громад. Це насамперед стосується адміністративних послуг, соціального захисту, первинної медицини, освітньої мережі, комунальних послуг, благоустрою та місцевої транспортної доступності. Водночас укрупнення громад дозволило акумулювати фінансові й організаційні ресурси для розвитку центрів надання адміністративних послуг, модернізації приміщень, облаштування робочих місць адміністраторів і впровадження електронних сервісів.

У Тернопільській області прикладом розвитку сервісної інфраструктури є Козлівська громада, де за підтримки програми «U-LEAD з Європою» відкрито сучасний центр надання адміністративних послуг. У ньому мешканці отримують 90 адміністративних послуг, зокрема реєстрацію місця проживання, актів цивільного стану, земельні, нотаріальні та соціальні послуги. Це демонструє практичний перехід від районно-центрованої моделі

до моделі, у якій значна частина базових сервісів надається безпосередньо в громаді. Для Тернопільщини також характерний виклик нерівномірної просторової доступності. Оскільки багато громад охоплюють значну кількість малих сіл, фізична наявність центру в адміністративному центрі громади не завжди гарантує рівний доступ до послуг для мешканців периферійних населених пунктів. Тому важливого значення набувають старостинські округи, віддалені робочі місця, мобільне обслуговування та електронні сервіси. У Хмельницькій області прикладом впливу децентралізації на інфраструктуру послуг є Полонська громада, для якої в межах програми «U-LEAD з Європою» було розроблено проєкт будівництва центру надання адміністративних послуг. Цей приклад свідчить, що реформа змінює не лише адміністративні межі, а й матеріальну базу обслуговування населення: приміщення, фронт-офіси, робочі місця, інформаційні системи та маршрути звернення громадян.

У Вінницькій області розвиток сервісної мережі має свої особливості. Область має 63 громади та велику кількість населених пунктів, тому для неї особливо важливими є мережевість і багатоканальність надання послуг. Офіційний сайт Вінницької обласної військової адміністрації містить перелік центрів надання адміністративних послуг у громадах області, серед яких центри Агрономічної, Бабчинецької, Барської, Бершадської, Вапнярської, Вендичанської та інших громад. Це свідчить про поступове формування розгалуженої мережі адміністративного обслуговування на рівні громад.

Вінницька область також демонструє тенденцію до поєднання адміністративних, соціальних і медичних сервісів на рівні громад. Наприклад, на сторінці Іванівської громади одночасно представлені центр надання адміністративних послуг, комунальна установа «Центр надання соціальних послуг» та центр первинної медико-санітарної допомоги. Це вказує на формування комплексної місцевої сервісної інфраструктури, де громада виступає не лише адміністративним, а й соціальним та медичним організатором послуг.

Вплив створення громад на інфраструктуру послуг у трьох областях можна узагальнити за кількома напрямками. По-перше, відбулося наближення адміністративних послуг до населення через створення центрів надання адміністративних послуг у громадах. По-друге, громади отримали ширші повноваження щодо управління соціальними, освітніми, медичними та комунальними об'єктами. По-третє, посилилася потреба у просторовому плануванні, оскільки укрупнення громад збільшило відстані між адміністративними центрами та окремими селами. По-четверте, зросла роль цифровізації, адже електронні сервіси та дистанційні канали комунікації частково компенсують територіальну віддаленість (див. табл. 3.12).

Таблиця 3.12

### Порівняльна характеристика тенденцій розвитку ОТГ на Поділлі

| Показник                               | Тернопільська область                         | Хмельницька область                                      | Вінницька область                                                                           |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кількість ОТГ                          | 55                                            | 60                                                       | 63                                                                                          |
| Кількість районів після реформи        | 3                                             | 3                                                        | 6                                                                                           |
| Кількість населених пунктів            | 804                                           | понад 1450                                               | 1503                                                                                        |
| Основний сервісний виклик              | Доступність послуг для малих і віддалених сіл | Диференціація моделей послуг для громад різного масштабу | Формування розгалуженої мережі сервісів у великій кількості громад                          |
| Приклад розвитку інфраструктури послуг | ЦНАП у Козлівській громаді – 90 послуг        | Проект ЦНАП у Полонській громаді                         | Перелік ЦНАП у громадах області; поєднання адміністративних, соціальних і медичних сервісів |
| Типові рішення                         | ЦНАП, віддалені робочі місця, цифрові сервіси | ЦНАП, модернізація приміщень, міжмуніципальна співпраця  | Розгалужена мережа ЦНАП, соціальні та медичні установи на рівні громад                      |

Отже, у Тернопільській, Хмельницькій та Вінницькій областях створення територіальних громад сприяло переходу від централізованої районної моделі обслуговування до більш наближеної до мешканців мережевої моделі. Найпомітніший позитивний ефект проявляється у розвитку центрів надання адміністративних послуг, розширенні відповідальності громад за соціальну, освітню, медичну та комунальну інфраструктуру, а також



у зростанні ролі цифрових сервісів. Водночас укрупнення громад створило нові виклики: територіальна віддаленість периферійних населених пунктів, потреба у транспортному сполученні, кадровий дефіцит, різна фінансова спроможність громад і нерівномірність якості послуг. Тому подальший розвиток територіальних громад у цих регіонах має бути спрямований на підвищення не лише адміністративної, а насамперед сервісної спроможності громад.

Варто зауважити, що розвиток торгової мережі підприємств помітно різниться по областях України (табл. 3.11). Так, високі темпи зростання товарообороту посприяли тому, що в м. Києві за останні 7 років чисельність магазинів зросла на 23,6%. Натомість геть в усіх областях без винятку кількість магазинів підприємств далі скорочується. У Тернопільській та Сумській областях вона впала майже наполовину. Особливо стрімко чисельність магазинів підприємств у сільській місцевості зменшується в Одеській (на 65,3%), Харківській (на 62,5%) і Тернопільській (на 58,3%) областях. Разом із тим за умов добровільного об'єднання територіальних громад у Рівненській області за той самий проміжок вона скоротилася лише на 24,2%, а у Вінницькій – на 26,7%. Через це частка магазинів підприємств у сільській місцевості суттєво знизилася.

У масштабах усієї держави сільські магазини, що належать підприємствам, скоротили свою частку не так уже й відчутно – лише на 7,2%. Однак в розрізі окремих регіонів картина відрізняється: на Одещині цей показник обвалився на 16,5%, на Полтавщині – на 10,4%, а на Харківщині й Тернопільщині – понад 10%. Пояснити нерівномірні темпи зменшення числа торгових закладів регіональною специфікою навряд чи можливо, адже названі області належать до різних регіонів. Куди виразніше тут проступає тенденція до стягування магазинів у міста. І хоча загалом кількість крамниць, підпорядкованих підприємствам, по країні спадає, торгова площа їх водночас дещо збільшується – втім, не в кожній області (табл. 3.13).

*Таблиця 3.13*

**Роздрібні торговельні магазини: їхня кількість по областях України за 2010, а також 2017-2021 рр. (показники, обчислені як середні зважені)**

| Області           | 2010 р.                  |                                                  |           | 2017-2021 рр. (сер. зваж. показники) |                                                  |           | 2021 р у % до 2010 р., або +,- |                                                  |        |
|-------------------|--------------------------|--------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------|--------------------------------|--------------------------------------------------|--------|
|                   | Кількість магазинів, од. | у т.ч. в умовах об'єднаних територіальних громад |           | Кількість магазинів, од.             | у т.ч. в умовах об'єднаних територіальних громад |           | Кількість магазинів            | у т.ч. в умовах об'єднаних територіальних громад |        |
|                   |                          | Кількість                                        | Частка, % |                                      | Кількість                                        | Частка, % |                                | Кількість                                        | Частка |
| Україна           | 77885                    | 29813                                            | 38,3      | 52315                                | 16252                                            | 31,1      | 67,2                           | 54,5                                             | -7,2   |
| Вінницька         | 3226                     | 1830                                             | 56,7      | 2337                                 | 1342                                             | 57,4      | 72,4                           | 73,3                                             | 0,7    |
| Волинська         | 1751                     | 962                                              | 54,9      | 1289                                 | 606                                              | 47,0      | 73,6                           | 63,0                                             | -7,9   |
| Дніпропетровська  | 4796                     | 1216                                             | 25,4      | 3421                                 | 611                                              | 17,9      | 71,3                           | 50,2                                             | -7,5   |
| Донецька (ум.)    | 6471                     | 878                                              | 13,6      | 4221                                 | 452                                              | 10,7      | 65,2                           | 51,5                                             | -2,9   |
| Житомирська       | 2902                     | 1570                                             | 54,1      | 1909                                 | 963                                              | 50,4      | 65,8                           | 61,3                                             | -3,7   |
| Закарпатська      | 2356                     | 1163                                             | 49,4      | 1475                                 | 675                                              | 45,8      | 62,6                           | 58,0                                             | -3,6   |
| Запорізька        | 2690                     | 767                                              | 28,5      | 1963                                 | 429                                              | 21,9      | 73,0                           | 55,9                                             | -6,7   |
| Івано-Франківська | 2386                     | 1035                                             | 43,4      | 1435                                 | 494                                              | 34,4      | 60,1                           | 47,7                                             | -9,0   |
| Київська          | 2908                     | 1501                                             | 51,6      | 2057                                 | 948                                              | 46,1      | 70,7                           | 63,2                                             | -5,5   |
| Кіровоградська    | 2008                     | 956                                              | 47,6      | 1403                                 | 589                                              | 42,0      | 69,9                           | 61,6                                             | -5,6   |
| Луганська (ум.)   | 3138                     | 609                                              | 19,4      | 2004                                 | 274                                              | 13,7      | 63,9                           | 45,0                                             | -5,7   |
| Львівська         | 5570                     | 1851                                             | 33,2      | 3665                                 | 1084                                             | 29,6      | 65,8                           | 58,6                                             | -3,7   |
| Миколаївська      | 2111                     | 905                                              | 42,9      | 1315                                 | 487                                              | 37,0      | 62,3                           | 53,8                                             | -5,8   |
| Одеська           | 4088                     | 1548                                             | 37,9      | 2508                                 | 537                                              | 21,4      | 61,4                           | 34,7                                             | -16,5  |
| Полтавська        | 3356                     | 1670                                             | 49,8      | 2134                                 | 841                                              | 8217,4    | 63,6                           | 50,4                                             | -10,4  |
| Рівненська        | 1775                     | 983                                              | 55,4      | 1411                                 | 745                                              | 52,8      | 79,5                           | 75,8                                             | -2,6   |
| Сумська           | 2630                     | 1270                                             | 48,3      | 1370                                 | 538                                              | 8217,3    | 52,1                           | 42,4                                             | -9,0   |
| Тернопільська     | 1909                     | 998                                              | 52,3      | 986                                  | 416                                              | 42,2      | 51,7                           | 41,7                                             | -10,1  |
| Харківська        | 4199                     | 1266                                             | 30,2      | 282175                               | 475                                              | 19,8      | 57,0                           | 37,5                                             | -10,3  |
| Херсонська        | 1735                     | 710                                              | 40,9      | 1267                                 | 405                                              | 32,0      | 73,0                           | 57,0                                             | -9,0   |
| Хмельницька       | 2966                     | 1579                                             | 53,2      | 1679                                 | 863                                              | 51,4      | 56,6                           | 54,7                                             | -1,8   |
| Черкаська         | 2410                     | 1134                                             | 47,1      | 1446                                 | 564                                              | 8217,0    | 60,0                           | 49,7                                             | -8,0   |
| Чернівецька       | 1402                     | 624                                              | 44,5      | 875                                  | 347                                              | 8217,7    | 62,4                           | 55,6                                             | -4,9   |
| Чернігівська      | 3153                     | 1671                                             | 53,0      | 1950                                 | 993                                              | 50,9      | 61,8                           | 59,4                                             | -2,1   |
| м. Київ           | 2368                     | х                                                | х         | 2927                                 |                                                  | 0,0       | 123,6                          | х                                                | 0,0    |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301]..

Так, у той час як кількість магазинів роздрібної торгівлі загалом по Україні зменшилася на 20,9%, їхня торгова площа збільшилася на 6,6%, що

спричинено введенням в експлуатацію крупноформатних магазинів. Найшвидшими темпами торгова площа нарощувалася в м. Києві, Миколаївській та Одеській областях.

У торгівлі сільської місцевості характерне для міської торгової мережі укрупнення магазинів фактично не спостерігається. Так, якщо взяти період, що стартує 2010 р. і завершується 2021 р., то в сільській місцевості пересічна площа 1 роздрібного магазину narosla лише на 2 м<sup>2</sup> (2,6%) і станом на 1.01.2021 р. дорівнювала тільки 63 м<sup>2</sup> (табл. 3.13).

Найбільшими магазинами в сільській місцевості вирізняється роздрібна торговельна мережа тимчасово окупованої Донецької (77 м<sup>2</sup>) та Херсонської (72 м<sup>2</sup>) областей. Натомість дуже дрібними магазинами представлена така мережа в Івано-Франківській, Кіровоградській, Тернопільській, Полтавській і Чернівецькій областях. Заслуговує на окрему увагу ось що. Наскільки можливо укрупнювати сільські магазини, залежить здебільшого від людності тих населених пунктів, де вони розташовані. Проте, як уже зазначалося, для західних областей України типовими є великі за кількістю мешканців сільські поселення, тоді як дрібноселенне розселення домінує в північно-східних областях. Однак, як бачимо, саме в західних областях магазини переважно малі за розмірами, – отже, потенціал для укрупнення підприємств тут поки що не реалізовано. До того ж магазини фізичних осіб-підприємців геть в усіх областях менші за магазини роздрібної торгівлі й мають вельми малі розміри, надто в Тернопільській та Луганській (30 м<sup>2</sup>), а також Хмельницькій і Івано-Франківській областях (31 м<sup>2</sup>). Найбільшими ж магазинами мережа фізичних осіб-підприємців представлена в тимчасово окупованій Донецькій (56 м<sup>2</sup>) та Черкаській (53 м<sup>2</sup>) областях.

Таблиця 3.14

**Торгова площа магазинів роздрібної торгівлі у 2010 та 2017-2021 рр.**

(сер. зваж. показники)

| Області               | 2010 р.                                 |                                                           |              | 2017 -2021рр.                            |                                                           |               | 2021 р у % до 2010 р.,<br>або +,- |                                                               |               |
|-----------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------|
|                       | Торгова<br>площа,<br>тис.м <sup>2</sup> | у т.ч. в умовах<br>об'єднаних<br>територіальних<br>громад |              | Торгова<br>площа,<br>тис. м <sup>2</sup> | у т.ч. в умовах<br>об'єднаних<br>територіальних<br>громад |               | Торгова<br>площа                  | у т.ч. в<br>умовах<br>об'єднаних<br>територіальн<br>их громад |               |
|                       |                                         | Площа,<br>тис.м <sup>2</sup>                              | Частка,<br>% |                                          | Площа,<br>тис.м <sup>2</sup>                              | Частк<br>а, % |                                   | Пло<br>ща                                                     | Част-<br>ка,% |
| Україна               | 7029                                    | 1816                                                      | 25,8         | 7493                                     | 1016                                                      | 13,6          | 106,6                             | 55,9                                                          | -12,3         |
| Вінницька             | 246                                     | 98                                                        | 8217,8       | 223                                      | 81                                                        | 36,3          | 90,7                              | 82,7                                                          | -3,5          |
| Волинська             | 147                                     | 60                                                        | 40,8         | 147                                      | 8217                                                      | 26,5          | 100,0                             | 65,0                                                          | -14,3         |
| Дніпропетров-<br>ська | 543                                     | 76                                                        | 14,0         | 677                                      | 37                                                        | 5,5           | 124,7                             | 48,7                                                          | -8,5          |
| Донецька (ум)         | 756                                     | 65                                                        | 8,6          | 713                                      | 35                                                        | 4,9           | 94,3                              | 53,8                                                          | -3,7          |
| Житомирська           | 238                                     | 97                                                        | 40,8         | 186                                      | 62                                                        | 33,3          | 78,2                              | 63,9                                                          | -7,4          |
| Закарпатська          | 182                                     | 68                                                        | 37,4         | 143                                      | 8217                                                      | 27,3          | 78,6                              | 57,4                                                          | -10,1         |
| Запорізька            | 268                                     | 47                                                        | 17,5         | 321                                      | 25                                                        | 7,8           | 119,8                             | 53,2                                                          | -9,7          |
| Івано-<br>Франківська | 158                                     | 47                                                        | 29,7         | 169                                      | 25                                                        | 14,8          | 107,0                             | 53,2                                                          | -15,0         |
| Київська              | 250                                     | 105                                                       | 42,0         | 259                                      | 61                                                        | 23,6          | 103,6                             | 58,1                                                          | -18,4         |
| Кіровоградсь-<br>ка   | 156                                     | 51                                                        | 32,7         | 140                                      | 33                                                        | 23,6          | 89,7                              | 64,7                                                          | -9,1          |
| Луганська<br>(ум).    | 315                                     | 37                                                        | 11,7         | 297                                      | 17                                                        | 5,7           | 94,3                              | 45,9                                                          | -6,0          |
| Львівська             | 406                                     | 105                                                       | 25,9         | 426                                      | 70                                                        | 16,4          | 104,9                             | 66,7                                                          | -9,4          |
| Миколаївська          | 171                                     | 55                                                        | 32,2         | 236                                      | 32                                                        | 13,6          | 138,0                             | 58,2                                                          | -18,6         |
| Одеська               | 322                                     | 96                                                        | 29,8         | 423                                      | 32                                                        | 7,6           | 131,4                             | 33,3                                                          | -22,2         |
| Полтавська            | 241                                     | 94                                                        | 8217,0       | 238                                      | 50                                                        | 21,0          | 98,8                              | 53,2                                                          | -18,0         |
| Рівненська            | 146                                     | 61                                                        | 41,8         | 166                                      | 50                                                        | 30,1          | 113,7                             | 82,0                                                          | -11,7         |
| Сумська               | 218                                     | 76                                                        | 34,9         | 142                                      | 33                                                        | 23,2          | 65,1                              | 43,4                                                          | -11,6         |
| Тернопільська         | 137                                     | 56                                                        | 40,9         | 99                                       | 23                                                        | 23,2          | 72,3                              | 41,1                                                          | -17,6         |
| Харківська            | 412                                     | 73                                                        | 17,7         | 484                                      | 27                                                        | 5,6           | 117,5                             | 37,0                                                          | -12,1         |
| Херсонська            | 158                                     | 48                                                        | 30,4         | 167                                      | 29                                                        | 17,4          | 105,7                             | 60,4                                                          | -13,0         |
| Хмельницька           | 234                                     | 102                                                       | 43,6         | 204                                      | 61                                                        | 29,9          | 87,2                              | 59,8                                                          | -13,7         |
| Черкаська             | 225                                     | 81                                                        | 36,0         | 154                                      | 38                                                        | 24,7          | 68,4                              | 46,9                                                          | -11,3         |
| Чернівецька           | 103                                     | 35                                                        | 34,0         | 106                                      | 19                                                        | 17,9          | 102,9                             | 54,3                                                          | -16,1         |
| Чернігівська          | 234                                     | 106                                                       | 45,3         | 168                                      | 60                                                        | 35,7          | 71,8                              | 56,6                                                          | -9,6          |
| м. Київ               | 427                                     |                                                           | 0,0          | 830                                      |                                                           | 0,0           | 194,4                             | х                                                             | 0,0           |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301]..

Разом з тим доводиться вкотре наголошувати: розміри магазинів у сільській місцевості не дозволяють зосереджувати широкий асортимент товарів для повноцінного задоволення попиту сільського населення. При цьому ані обсяги купівельних фондів на селі, ані їхня динаміка не дають

підстав розраховувати на формування умов для помітного укрупнення магазинів задля забезпечення їхньої рентабельної роботи, а це гостро загострює проблему диверсифікації діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Таблиця 3.15

**Середньозважена торгова площа, що припадала на один магазин роздрібно́ї торгівлі та на одну фізичну особу-підприємця в сільській місцевості, 2010 і 2017-2022 рр.**

| Області           | Магазини підприємців |                                         |                       | Магазини підприємців, 2021 р. |
|-------------------|----------------------|-----------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
|                   | 2010 р.              | 2017-2022 рр.<br>(сер. зваж. показники) | 2022 р. в% до 2010 р. |                               |
| Україна           | 61                   | 63                                      | 102,6                 | 48                            |
| Вінницька         | 54                   | 60                                      | 112,7                 | 42                            |
| Волинська         | 62                   | 64                                      | 103,2                 | 37                            |
| Дніпропетровська  | 63                   | 61                                      | 96,9                  | 38                            |
| Донецька (умовно) | 74                   | 77                                      | 104,6                 | 56                            |
| Житомирська       | 62                   | 64                                      | 104,2                 | 33                            |
| Закарпатська      | 58                   | 58                                      | 98,8                  | 36                            |
| Запорізька        | 61                   | 58                                      | 95,1                  | 40                            |
| Івано-Франківська | 45                   | 51                                      | 111,4                 | 31                            |
| Київська          | 70                   | 64                                      | 92,0                  | 40                            |
| Кіровоградська    | 53                   | 56                                      | 105,0                 | 33                            |
| Луганська(ум.)    | 61                   | 62                                      | 102,1                 | 30                            |
| Львівська         | 57                   | 65                                      | 113,8                 | 34                            |
| Миколаївська      | 61                   | 66                                      | 108,1                 | 36                            |
| Одеська           | 62                   | 60                                      | 96,1                  | 38                            |
| Полтавська        | 56                   | 59                                      | 105,6                 | 33                            |
| Рівненська        | 62                   | 67                                      | 108,2                 | 35                            |
| Сумська           | 60                   | 61                                      | 102,5                 | 36                            |
| Тернопільська     | 56                   | 55                                      | 98,5                  | 30                            |
| Харківська        | 58                   | 57                                      | 98,6                  | 41                            |
| Херсонська        | 68                   | 72                                      | 105,9                 | 38                            |
| Хмельницька       | 65                   | 71                                      | 109,4                 | 31                            |
| Черкаська         | 71                   | 67                                      | 94,3                  | 53                            |
| Чернівецька       | 56                   | 55                                      | 97,6                  | 33                            |
| Чернігівська      | 63                   | 60                                      | 95,3                  | 33                            |

*\*Примітка: Показники по магазинах підприємців подано станом на 2015 р., адже суцільне обстеження мережі здійснюється раз на п'ять років; водночас відомості за 2010 р. так і не були оприлюднені.*

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

Сучасний стан забезпеченості населення України торговими площами сформувався передусім під впливом двох чинників – змін у розмірі та складі самих торгових площ і скорочення населення країни впродовж досліджуваного періоду. Найточнішим індикатором розвитку роздрібної торговельної мережі, а опосередковано й рівня життя населення, слугує те, скільки торгової площі припадає на 10000 осіб. Його величина та сталість меншою мірою піддаються дії економічних факторів – рівня цін, сезонності й структури продажу, інфляції – та форс-мажорних обставин, серед яких заміна національної валюти й політичного режиму, ембарго чи економічні кризи. Завдяки цьому і в Україні, і в інших державах він лишається показником того, наскільки розвинена торгівля, зокрема мережа роздрібної торгівлі, до того ж порівнянним із тими самими показниками, обчисленими для різних країн, попри неоднакові в них валюти, структуру споживання та національні особливості [235].

Досліджуючи, наскільки населення забезпечене торговельною мережею, окрім показника торгової площі на 10000 осіб рахують ще й число підприємств із розрахунку на ті самі 10000 осіб; обчислюють і те, скільки жителів припадає на 1 магазин, та інші подібні характеристики. Найважливіші серед них і розглянемо докладніше (табл. 3.16).

Погіршення забезпеченості населення торговою мережею, зумовлене негативними тенденціями розвитку роздрібної торгівлі, тривало впродовж 2010-2022 рр. Зокрема, кількість об'єктів торгівлі на 10000 осіб, що задає середній радіус їхньої дії, скоротилася на 4,7 од. і у 2021 р. дорівнювала всього 11,3 од. Скорочення населення та кількості магазинів дещо погіршило й інші показники забезпечення населення торговою мережею: так, чисельність населення, яку в середньому обслуговував 1 магазин, зросла на 259 осіб. Проте водночас це відкриває можливості для укрупнення магазинів.

Аж до 2015 р. торгова площа з розрахунку на 10000 осіб населення все зменшувалася, і тільки за два останні роки намітився невеликий її приріст. У

цілому ж те, наскільки населення України забезпечене площею магазинів торгового призначення, що належать юридичним особам (1615 м<sup>2</sup> у 2021 рр.), поступається аналогічному показнику високорозвинених країн у 5-6 разів. Для порівняння: у Західній Німеччині ще на зорі 1990-х років на 1000 осіб припадало торгової площі 1070 м<sup>2</sup>, а у США – 1670 м<sup>2</sup> [235]. Тож те, що цей показник наблизатиметься до рівня розвинених країн, формуватиме умови, сприятливі для того, аби торгова мережа укрупнювалася.

Таблиця 3.16

**Забезпеченість населення України торговельною мережею  
роздрібної торгівлі (на кінець року)**

|                                                  | 2010 р. | 2015 р. | 2017-2020 рр.<br>(сер. зваж.<br>показники) | 2020 р. в % до |         |
|--------------------------------------------------|---------|---------|--------------------------------------------|----------------|---------|
|                                                  |         |         |                                            | 2010 р.        | 2015 р. |
| Всього об'єктів, од                              | 103246  | 75203   | 71888                                      | 69,6           | 95,6    |
| у т.ч. магазини, од.                             | 77885   | 55804   | 52315                                      | 67,2           | 93,7    |
| їх торгова площа, тис. м <sup>2</sup>            | 7029    | 6359,4  | 7493                                       | 106,6          | 117,8   |
| Чисельність населення,<br>тис. осіб              | 48,9    | 46,9    | 46,4                                       | 94,9           | 98,9    |
| Кількість об'єктів на<br>10000 осіб, од.         | 21,1    | 16,0    | 15,5                                       | -5,6           | -0,5    |
| Кількість магазинів на<br>10000 осіб, од.        | 15,9    | 11,9    | 11,3                                       | -4,7           | -0,6    |
| Чисельність населення на<br>1 підприємство, осіб | 474     | 624     | 645                                        | 171,8          | 21,8    |
| Чисельність населення на<br>1 магазин, осіб      | 628     | 840     | 887                                        | 259,1          | 46,5    |
| Торгова площа на 10000<br>осіб, м <sup>2</sup>   | 1437    | 1355    | 1615                                       | 177            | 259     |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301]..

Слід зауважити, що чинна статистика розвитку роздрібної торговельної мережі та забезпеченості нею населення враховує лише звітність тих торговельних підприємств, які є юридичними особами. Доки мережа фізичних осіб-підприємців розвивалася слабо, така похибка лишалася незначною; нині

ж вона унеможлиблює реальну оцінку фактичної забезпеченості населення торговою мережею, а це загрожує помилковими рішеннями – і на рівні окремих регіонів, і в масштабах усієї держави. Окремі дослідники слушно наголошують [12; 99; 127; 161], що те, наскільки забезпечені мережею мешканці держави, окремого регіону, а також міста чи села, належить визначати, спираючись на площі магазинів, що фактично наявні й перебувають у власності як торговельних підприємств – юридичних осіб, так і приватних підприємців без відповідного статусу. Позаяк останніми роками мережа фізичних осіб-підприємців зростала стрімко, справжній рівень, на якому населення забезпечене роздрібною торговою мережею, насправді є помітно вищим. Приміром, у 2015 р., якщо взяти до уваги дані одночасного суцільного обстеження, яким охопили мережу фізичних осіб-підприємців, то на 10000 осіб припадало більш ніж 100 торгових роздрібних об'єктів (магазинами з-поміж них були близько 40 одиниць), тоді як торговою площею населення забезпечувалося на рівні майже 2687 м<sup>2</sup> з розрахунку на 10000 осіб. І все ж навіть за такого підходу забезпеченість населення України торговельною мережею залишається вкрай низькою, тоді як забезпеченість сільського населення за даними державної статистики виглядає ще менш привабливо (табл. 3.17).

Протягом 2010-2020 рр. те, наскільки роздрібна мережа обслуговує мешканців села, помітно погіршилося: показник знизився з 1137 м<sup>2</sup> до 691 м<sup>2</sup> на 10000 сільських жителів, тобто на 444 м<sup>2</sup>, і скорочення це триває невпинно. Одночасно відчутно поменшало й число торгових об'єктів загалом, а магазинів – зокрема, коли рахувати їх на 10000 осіб. Для сіл така ситуація особливо небажана, бо в межах їхніх населених пунктів мешканці розселені значно рідше, ніж у місті. Оскільки мережа охоплює жителів дедалі слабше, на одне підприємство припадає щоразу більше людей (величина ця вже наближається до середньоукраїнської), а це, своєю чергою, формує непогане



підґрунтя для укрупнення торгової мережі.

Таблиця 3.17

**Забезпеченість сільського населення України торговельною мережею роздрібною торгівлі (на кінець року)**

|                                               | 2010 р. | 2015 р. | 2017-2021 рр.<br>(сер. зваж.<br>показники) | 2021 р. в % до |         |
|-----------------------------------------------|---------|---------|--------------------------------------------|----------------|---------|
|                                               |         |         |                                            | 2010 р.        | 2015 р. |
| Всього підприємств, од.                       | 33481   | 21816   | 19212                                      | 57,4           | 88,1    |
| в т.ч. магазини, од.                          | 29813   | 18966   | 16252                                      | 54,5           | 85,7    |
| їх торгова площа, тис. м <sup>2</sup>         | 1816    | 1173    | 1016                                       | 55,9           | 86,6    |
| Чисельність сільського населення, тис.чол.    | 16      | 15,3    | 14,7                                       | 91,9           | 96,1    |
| Кількість об'єктів на 10000 осіб, од.         | 20,9    | 14,3    | 13,1                                       | -7,9           | -1,2    |
| Кількість магазинів на 10000 осіб, од.        | 18,6    | 12,4    | 11,1                                       | -7,6           | -1,3    |
| Чисельність населення на 1 підприємство, осіб | 478     | 701     | 765                                        | 287,3          | 63,8    |
| Чисельність населення на 1 магазин, осіб      | 537     | 807     | 905                                        | 367,8          | 97,8    |
| Торгова площа на 10000 осіб, м <sup>2</sup>   | 1135    | 767     | 691                                        | -444           | -76     |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

Забезпеченість сільського населення торговою мережею навіть із урахуванням фізичних осіб-підприємців виявляється лише трохи кращою (табл. 3.16).

При цьому варто зауважити, що нині чимало сільських населених пунктів не має стаціонарної торгової мережі (табл. 3.18). Станом на початок 2011 р. по Україні загалом налічувалося 6803 сільських поселення, або 23,7% їх загальної кількості, де стаціонарна торговельна мережа цілком відсутня. Такими поселеннями є переважно невеликі за кількістю мешканців села. Так, серед сіл із числом жителів до 50 осіб стаціонарної мережі не мали 86%, до 100 осіб – 54,9%, а до 150 осіб – 29,9%.

**Забезпеченість сільського населення України торговельною мережею  
підприємств-юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців  
у 2017-2021 рр. (сер. зваж. показники)**

|                                               | Мережа<br>юридичних<br>осіб | Мережа<br>фізичних<br>осіб <sup>1</sup> | Разом |
|-----------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|-------|
| Всього об'єктів, тис.од.                      | 19,2                        | 14,8                                    | 34    |
| в т.ч. магазини, тис. од.                     | 16,3                        | 7,8                                     | 24,1  |
| їх торгова площа, тис. м <sup>2</sup>         | 1016                        | 400                                     | 1416  |
| Чисельність населення, млн. осіб              | 14,7                        | 14,7                                    | 14,7  |
| Кількість об'єктів на 10000 осіб, од.         | 13,1                        | 10,1                                    | 23,1  |
| Кількість магазинів на 10000 осіб, од.        | 11,1                        | 5,3                                     | 16,4  |
| Чисельність населення на 1 підприємство, осіб | 766                         | 993                                     | 432   |
| Чисельність населення на 1 магазин, осіб      | 902                         | 1885                                    | 610   |
| Торгова площа на 10000 осіб, м <sup>2</sup>   | 691                         | 272                                     | 963   |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301]..

<sup>1</sup>Експертна оцінка.

Основна маса населених пунктів без торговельної мережі припадає на тимчасово окуповану Донецьку (34%), Дніпропетровську (33,5%), Запорізьку (33,4%), Кіровоградську (35,0%), тимчасово окуповану Луганську (33,8%), Миколаївську (32,3%), Полтавську (33,4%), Сумську (34,7%) та Харківську (33,4%) області. Ми вважаємо, що першопричиною цього є регіональні особливості розселення: перелічені області відрізняються великими територіальними площами та значними відстанями між окремими населеними пунктами, а це здавна поєднується з «хутірним» принципом виникнення й розвитку сільських поселень.

Немає сумніву, що малолюдність більшості сільських населених пунктів у поєднанні з низькою концентрацією в них купівельних фондів робить розвиток стаціонарної торгової мережі проблематичним. Проте є й вагомні підстави сподіватися на подальше розгортання такої мережі в сільській місцевості: тут відіграє роль і те, що поселень із людністю понад 200 осіб

налічується чимало (370 од.), а особливо тих, де мешкає понад 500 осіб (112 од.); свій внесок зробить і те, що матеріальний добробут селян має поліпшитися, а для підприємницької діяльності будуть створені сприятливі умови завдяки добровільному об'єднанню територіальних громад.

Таблиця 3.19

**Характеристика тих сільських населених пунктів по областях України, де стаціонарної торговельної мережі немає**

|                   | Всі населені пункти, од. | у тому числі з числом жителів: |            |         |         |         |         |
|-------------------|--------------------------|--------------------------------|------------|---------|---------|---------|---------|
|                   |                          | до 50                          | 50-99      | 100-149 | 150-199 | 200-499 | 500-999 |
| Україна           | 6803                     | 3379                           | 1582<br>17 | 128217  | 442     | 258     | 112     |
| Вінницька         | 264                      | 112                            | 66         | 52      | 16      | 11      | 6       |
| Волинська         | 160                      | 32                             | 46         | 54      | 19      | 8       | 1       |
| Дніпропетровська  | 483                      | 226                            | 131        | 87      | 24      | 11      | 4       |
| Донецька (ум.)    | 382                      | 144                            | 107        | 82      | 31      | 11      | 7       |
| Житомирська       | 287                      | 156                            | 68         | 45      | 8       | 8       | 2       |
| Закарпатська      | 48                       | 3                              | 6          | 7       | 12      | 8       | 5       |
| Запорізька        | 308                      | 105                            | 82         | 91      | 18      | 11      | 1       |
| Івано-Франківська | 99                       | 19                             | 19         | 24      | 19      | 9       | 7       |
| Київська          | 155                      | 98                             | 29         | 21      | 10      | 1       | -       |
| Кропивницька      | 368                      | 195                            | 88         | 57      | 15      | 11      | 2       |
| Луганська (ум.)   | 268                      | 147                            | 49         | 53      | 13      | 6       | -       |
| Львівська         | 411                      | 100                            | 107        | 100     | 44      | 35      | 15      |
| Миколаївська      | 292                      | 126                            | 72         | 59      | 21      | 10      | 4       |
| Одеська           | 338                      | 127                            | 88         | 73      | 21      | 15      | 7       |
| Полтавська        | 617                      | 356                            | 122        | 82      | 33      | 16      | 7       |
| Рівненська        | 186                      | 42                             | 45         | 53      | 24      | 17      | 3       |
| Сумська           | 519                      | 383                            | 85         | 8217    | 8       | 2       | 1       |
| Тернопільська     | 123                      | 16                             | 24         | 25      | 29      | 20      | 10      |
| Харківська        | 562                      | 340                            | 113        | 75      | 19      | 11      | 3       |
| Херсонська        | 150                      | 38                             | 34         | 45      | 15      | 11      | 5       |
| Хмельницька       | 162                      | 56                             | 34         | 36      | 14      | 10      | 11      |
| Черкаська         | 92                       | 47                             | 21         | 13      | 7       | 2       | 1       |
| Чернівецька       | 33                       | 1                              | -          | 13      | 3       | 8       | 3       |
| Чернігівська      | 344                      | 254                            | 56         | 22      | 8       | -       | 4       |

Джерело: [284].

За планової економіки роздрібна торговельна мережа розбудовувалася згідно із затвердженими нормативами. Як справедливо зазначають окремі науковці, методичні підходи до її розвитку в містах і в сільській місцевості ґрунтувалися на спрощеному трактуванні залежності між фактичним товарооборотом та кількістю мешканців поселення; відповідно загальні нормативи площ для перспективного розвитку мережі визначалися гіпотетично – з опертям на вже досягнутий товарооборот та теоретично закладені планові темпи його зростання в майбутньому.

Певний взаємозв'язок між темпами розвитку товарообороту й торгової мережі, безперечно, існує, однак він не є прямо пропорційним, адже обидва процеси залежать від низки чинників. Так, на розбудову мережі впливають зростання інтенсивності використання площ та вдосконалення системи розміщення підприємств. Водночас попередні підходи до розвитку торгової мережі спричинили значну нерівномірність її розвитку в сільській місцевості, через що забезпеченість населення не завжди узгоджується з досягнутим товарооборотом на 1 особу (рис. 3.4).

Передусім привертає увагу те, наскільки різниться забезпеченість населення торговою площею: її амплітуда простягається від 553 м<sup>2</sup> в Івано-Франківській до 1663 м<sup>2</sup> на 10000 осіб у Чернігівській області.

По-друге, навіть тоді, коли зв'язок простежується між тим, скільки припадає товарообороту на 1 особу, і тим, наскільки населення забезпечене торговою площею, він виявляється вкрай слабким. Так, у Черкаській, Хмельницькій і Сумській областях на 1 сільського мешканця припадає товарооборот, відчутно нижчий за середній по державі, натомість забезпеченість торговою площею – навпаки, значно вища (тут товарооборот сягає 514, 661 та 846 грн. з розрахунку на 1 особу, тоді як площа – це 1206, 1167 і 1136 м<sup>2</sup> на 10000 осіб). Такий висновок підкріплює й обчислений коефіцієнт кореляції, що описує залежність забезпеченості торговою площею від того, скільки товарообороту припадає на кожну 1 особу, –  $R_{y/x} = 0,228$ . Усе це засвідчує, що впродовж останніх років роздрібна торговельна мережа розвивається стихійно, поза координацією з боку органів державної влади.

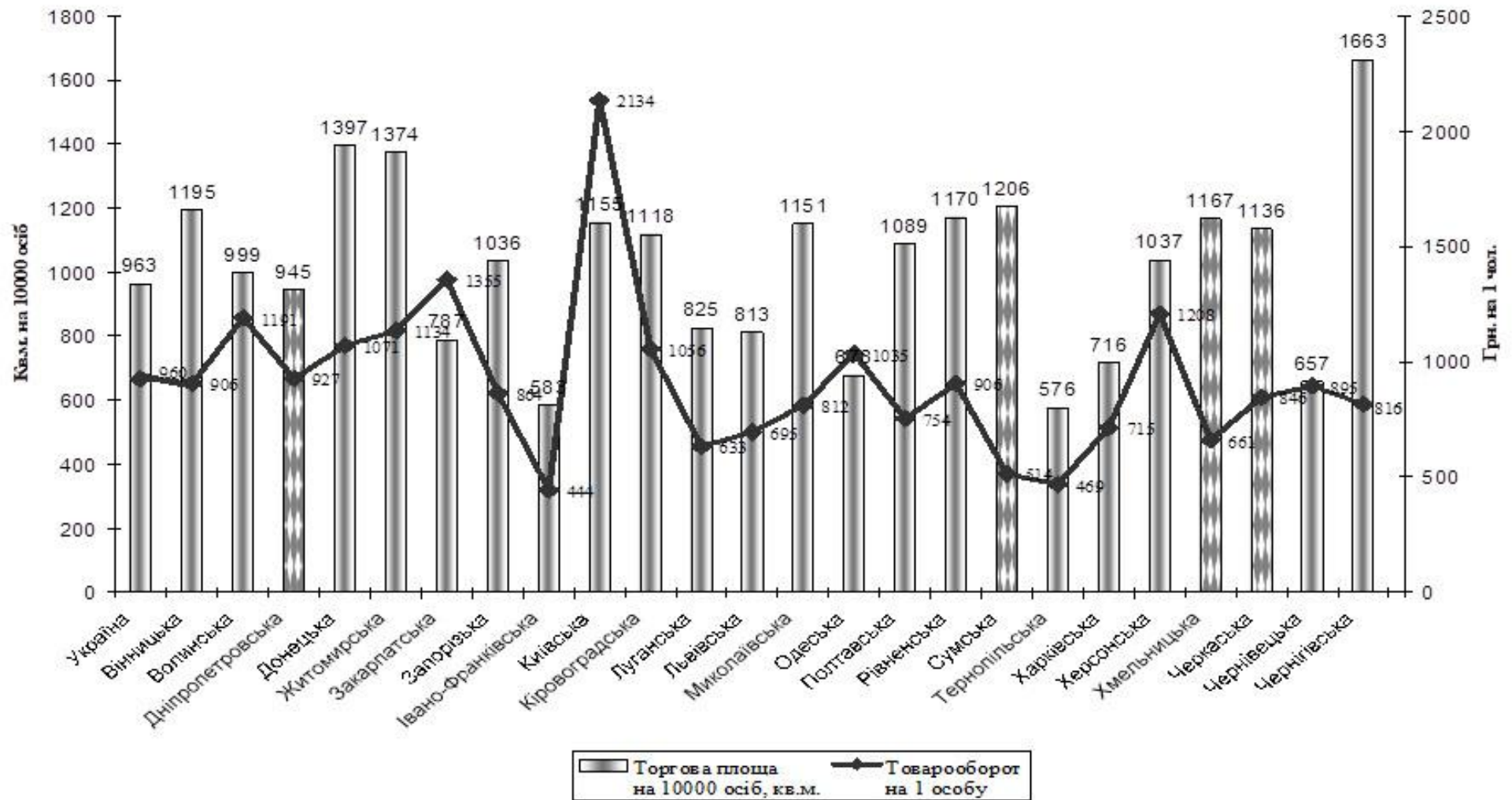


Рис. 3.4. Товарооборот на 1 особу та те, наскільки сільські мешканці забезпечені площею магазинів, якими володіють підприємства-юридичні особи та фізичні особи-підприємці, у розрізі областей України за 2017-2021 рр. (сер. зваж. показники)

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

По-третє, регіональна специфіка окремих областей майже не позначається на забезпеченості сільського населення торговою площею. Про це свідчить практично тотожний рівень такої забезпеченості у Кропивницькій (1118 м²), Миколаївській (1151 м²), Хмельницькій (1167 м²) та Рівненській (1170 м²) областях. Виняток становить Тернопільська область, де показник забезпеченості сільського населення (576 м²) удвічі поступається сусідній Хмельницькій (1167 м²).

Отже, те, скільки торгової площі припадає на сільського жителя, є вагомим індикатором соціально-економічної доступності торговельних послуг у селі. Простежити цю величину в динаміці по всіх областях України заважає те, що після 2018 року систему статистичного спостереження за наявністю торговельної мережі було перебудовано. Проте й доступні джерела дозволяють твердити, що торгова інфраструктура села вразливіша порівняно з міською: на неї впливають людність, транспортна доступність, купівельна спроможність, а ще й те, наскільки економічно виправдано утримувати крамниці в невеликих селах. Для дальшого дослідження варто зводити докупи офіційну статистику до 2017 року, регіональні програмні документи, відкриті реєстри торгових підприємств і відомості територіальних громад.

### 3.3. Особливості розвитку і ефективність спеціалізації підприємств торгівлі та сервісного обслуговування

На тлі того, як об'єктивно посилюються тенденції до дедалі активнішої конкурентної взаємодії учасників вітчизняного споживчого ринку, помітно поглиблюються процеси спеціалізації серед тих, хто провадить роздрібне торгово-побутове обслуговування. Водночас на перетворення раніше сформованої мережі роздрібних торговців відчутно впливає ціла низка

чинників, що виявляється в якісному оновленні складу суб'єктів та в тому, що запроваджуються торговельні підприємства нових типів і форматів, суголосні тим вимогам, які нині ставлять до систем, покликаних обслуговувати населення.

Нині в роздрібній торговельній мережі спеціалізація поглиблюється водночас за кількома напрямками, а рухають цей процес чинники як зовнішні, так і внутрішні. Породжують їх поступове визрівання конкурентного середовища, поява в роздрібному торговельному просторі помітних ознак конкуренції – і між видами, і всередині видів, – а також витіснення звідти невластивих, чужорідних суб'єктів обслуговування, що підпорядковані непрофільним підприємствам та організаціям з інших галузей господарювання.

Як впливає з даних табл. 3.20, чисельність підприємств роздрібною торгівлі, підпорядкованих суб'єктам інших сфер національної економіки, у проміжку 2010-2017 рр. збільшувалася тільки до 2013 р. Тоді приріст сягнув 2358 од., тобто 14,9%. Для порівняння: у 2004-2007 рр. вибуло 4101 таке підприємство, або 22,5%. Через це сукупне скорочення за 2010-2017 рр. становило 1743 од.

Найчастіше рішення відмовитися від власних роздрібних торговельних підрозділів ухвалювали ті підприємства й організації, що представляють промислові галузі, – 883 од. (22,0%), а також та підгалузь, що представляє оптову торгівлю, – 551 од. (13,1%). Сільськогосподарські ж формування діяли навпаки: до 2008 р. вони додатково створили 1005 пунктів роздрібного продажу, що дорівнює 127,9% від початкового рівня. Стійко зростає й чисельність підприємств роздрібною торгівлі. За останні два роки певну активність у розбудові роздрібної мережі спостерігали з боку суб'єктів транспортної галузі, число яких збільшилося на 16 од., однак це не позначилося відчутно на загальній чисельності суб'єктів роздрібною торговельною мережі.

Таблиця 3.20

**Чисельність суб'єктів роздрібної торгівлі за їх видами економічної діяльності, 2010-2021 рр.**

| Види діяльності       | 2010 р. | 2013 р. | 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. | 2017-2021 рр. (сер. зваж. показники) | 2020 р. до 2010 р. |       | 2021 р. до 2015 р. |       |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------------------|--------------------|-------|--------------------|-------|
|                       |         |         |         |         |         |                                      | в сумі, +,-        | у %   | в сумі, +,-        | у %   |
| Всього                | 1588217 | 18197   | 17050   | 16448   | 15682   | 14096                                | -1743              | 89,0  | -2352              | 85,7  |
| промисловість         | 4012    | 4049    | 3682    | 3479    | 3322    | 3129                                 | -883               | 78,0  | -350               | 89,9  |
| сільське господарство | 3599    | 5955    | 5535    | 5026    | 4844    | 4604                                 | 1005               | 127,9 | -422               | 91,6  |
| оптова торгівля       | 4217    | 4451    | 4177    | 4207    | 3834    | 3666                                 | -551               | 86,9  | -541               | 87,1  |
| будівництво           | ...     | 484     | 421     | 406     | 383     | 380                                  | х                  | х     | -26                | 93,6  |
| транспорт             | ...     | 510     | 476     | 470     | 475     | 486                                  | х                  | х     | 16                 | 103,4 |
| освіта                | ...     | 402     | 428     | 482     | 493     | 517                                  | х                  | х     | 35                 | 107,3 |
| інші галузі           | 4011    | 2346    | 2331    | 2378    | 2331    | 1314                                 | -2697              | 32,8  | -1064              | 55,3  |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

Провідне місце у вітчизняному роздрібному торговельному середовищі, безперечно, посідають автентичні (за зареєстрованими в органах місцевої влади основними видами діяльності) суб'єкти, які обслуговують роздрібну торгівлю й співпрацюють із тим контингентом, що його становлять безпосередні покупці (споживачі). Що ж до загальної чисельності підприємств, для яких роздрібна торговельна діяльність стала основним видом господарювання протягом 2010-2017 рр., то її наведено в табл. 3.21.

На перший погляд, суто негативним видається стрімке зменшення чисельності роздрібних торговельних підприємств: у 2017 р. їх загальна кількість порівняно з 2010 р. знизилася на 8634 од., або на 8217,3 відсотків. Це скорочення майже рівномірно позначилося як на продовольчих (-4537 од., - 37,2%), так і на непродовольчих підприємствах (-3847 од., -41,1%), у тому числі й на тих, що мають чітко визначену товарну спеціалізацію.

Серед роздрібних торговців домінують підприємства, орієнтовані переважно на продаж населенню продовольчих товарів; за аналізований



період їхня частка поступово підвищилася, сягнувши 57,4% проти попередніх 55,5%. Відбулося це за рахунок того, що звузилася частка пунктів переважно непродовольчих (падіння становило: від 42,6% до значення 41,2%), а продажу позамагазинного – з 2,0% до 0,6%.

Таблиця 3.21

**Число підприємств роздрібної торгівлі як підгалузі, що провадили  
роздрібний продаж в Україні впродовж 2010-2021 років**

|                            | 2010 р. | 2013 р. | 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. | 2017-<br>2021<br>рр.<br>(сер.<br>звж.<br>показ.) | 2020 р. до<br>2010 р. |       | 2021 р. до<br>2015 р. |       |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------------------------------|-----------------------|-------|-----------------------|-------|
|                            |         |         |         |         |         |                                                  | в сумі,<br>+,-        | у %   | в сумі,<br>+,-        | у %   |
| Всього                     | 21974   | 17931   | 16372   | 14959   | 14207   | 13340                                            | -8634                 | 60,7  | -1619                 | 89,2  |
| у тому числі:              |         |         |         |         |         |                                                  |                       |       |                       |       |
| переважно<br>продовольчі   | 12194   | 10095   | 9292    | 8529    | 8109    | 7657                                             | -4537                 | 62,8  | -872                  | 89,8  |
| спеціалізовані             | 1558    | 950     | 943     | 88217   | 863     | 865                                              | -693                  | 55,5  | 26                    | 103,1 |
| їх частка, %               | 12,8    | 9,4     | 10,1    | 9,8     | 10,6    | 11,3                                             | -1,5                  | 88,3  | 1,5                   | 115,3 |
| неспеціалізовані           | 10636   | 9145    | 8349    | 7690    | 7246    | 6792                                             | -3844                 | 63,9  | -898                  | 88,3  |
| переважно<br>непродовольчі | 9351    | 7530    | 6829    | 6217    | 5911    | 5504                                             | -3847                 | 58,9  | -713                  | 88,5  |
| спеціалізовані             | 708217  | 5901    | 5410    | 4998    | 4841    | 4572                                             | -2467                 | 65,0  | -426                  | 91,5  |
| їх частка, %               | 75,3    | 78,4    | 79,2    | 80,2    | 81,9    | 83,1                                             | 7,8                   | 110,3 | 2,9                   | 103,6 |
| неспеціалізовані           | 2312    | 1629    | 1419    | 1219    | 1070    | 932                                              | -1380                 | 40,3  | -287                  | 76,5  |
| поза магазинами            | 429     | 306     | 251     | 213     | 187     | 179                                              | -242                  | 41,7  | -34                   | 84,0  |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України [301].

Попри загальне зменшення чисельності, наприкінці аналізованого періоду серед торговельних підприємств помітно зростає (рис. 3.5) саме та частка, яку становлять спеціалізовані. Так, якщо взяти підприємства переважно продовольчі, то станом на 2016 р. частка спеціалізованих серед них закріпилася на позначці, що перевищує 10%, а якщо взяти переважно непродовольчі, то ця частка становила 83%. У цілому ж на кінець періоду частка спеціалізованих підприємств піднялася до 40,1 відсотка.

Станом на початок 2018 р. підприємствам роздрібної торгівлі оперативно підпорядковувалося магазинів різної товарної спеціалізації

числом 52315, а їхня сукупна площа становила 7493 тис. м<sup>2</sup> (табл. 3.22). Окрім цих великих торгових об'єктів, на споживчому ринку у 2017 р. функціонувало ще й 19573 дрібнороздрібні одиниці. Таким чином, на дату 1.01.2018 роздрібна торговельна мережа налічувала загалом 71888 суб'єктів усіх видів.

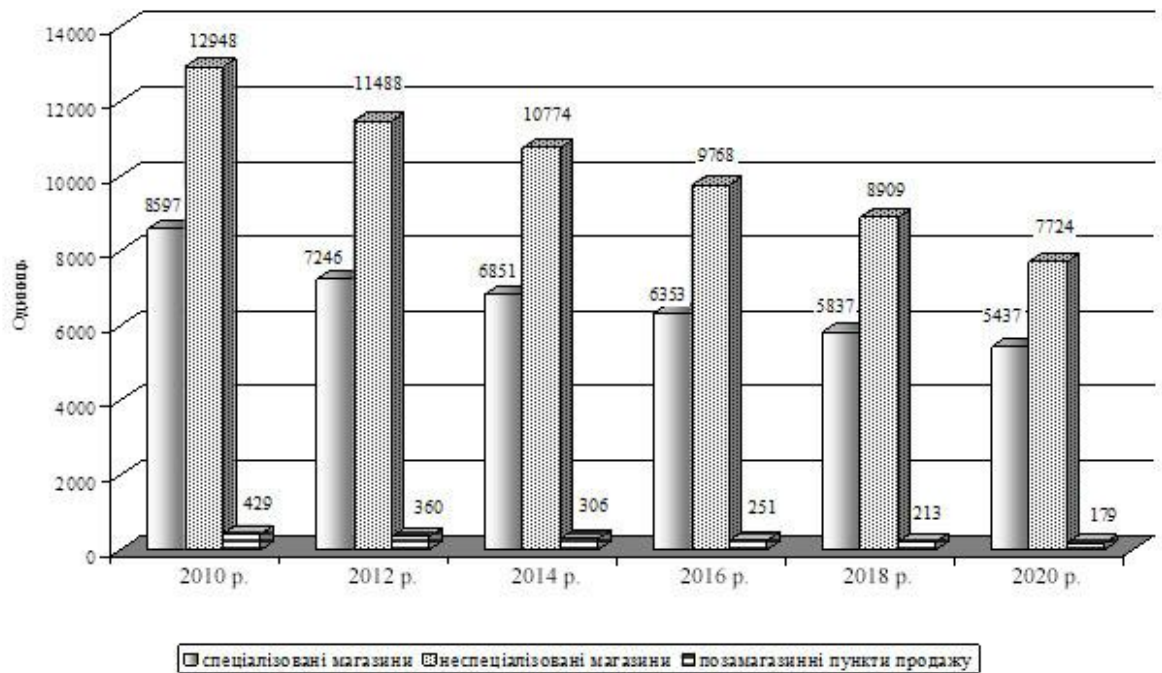


Рис. 3.5. Динаміка ключових видів спеціалізації суб'єктів роздрібної торгівлі впродовж 2010-2020 років

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

Варто зауважити, що впродовж 2010-2020 рр. чисельність об'єктів роздрібної торговельної мережі стрімко скорочувалася. Так, за цей період кількість магазинів зменшилася на 25570 одиниць, і сталося це переважно внаслідок згортання мережі продовольчих магазинів (на 46,8%). Натомість непродовольчих магазинів поменшало значно менше – лише на 4,6%, – через що в загальній чисельності магазинів їхня частка піднялася до 47%, а це свідчить про певні позитивні зрушення у структурі мережі.

Хоча кількість магазинів різко зменшувалася, їхня торгова площа за цей проміжок часу, навпаки, зростала (приріст 6,6%). Це відбувалося за рахунок розширення площ непродовольчих магазинів (на 41,9%), тоді як торгові площі

продовольчих магазинів водночас скоротилися (на 12,7%). Підґрунтям таких сприятливих змін стало виведення з обігу дрібних об'єктів і запуск нових крупноформатних підприємств, що благотворно впливає на торговельне обслуговування населення. Що ж до кіосків, то вони виконують лише допоміжну функцію в обслуговуванні покупців, не гарантують належного його рівня і надалі зменшуються чисельно.

Таблиця 3.22

## Загальна спеціалізація мережі роздрібної торгівлі у 2010-2021 рр.

|                                  | 2010 р.            |                                   | 2017-2021 рр.<br>(сер. зваж. показники) |                                   | 2021 р. в % до<br>2010 р., або +,- |                                   |
|----------------------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
|                                  | Кіль-<br>кість, од | Торгова<br>площа,<br>тис.<br>кв.м | Кіль-<br>кість, од                      | Торгова<br>площа,<br>тис.<br>кв.м | Кіль-<br>кість, од                 | Торгова<br>площа,<br>тис.<br>кв.м |
| Всього магазинів                 | 77885              | 7029                              | 52315                                   | 7493                              | 67,2                               | 106,6                             |
| у тому числі                     |                    |                                   |                                         |                                   |                                    |                                   |
| продовольчі                      | 52095 <sup>2</sup> | 4545 <sup>2</sup>                 | 27719                                   | 821769                            | 53,2                               | 87,3                              |
| їх частка, %                     | 66,9               | 64,7                              | 53,0                                    | 53,0                              | -13,9                              | -11,7                             |
| непродовольчі                    | 25790              | 2484                              | 24596                                   | 3524                              | 95,4                               | 141,9                             |
| їх частка, %                     | 33,1               | 35,3                              | 47,0                                    | 47,0                              | 13,9                               | 11,7                              |
| Магазини<br>самообслуговування   | 4471               | 535                               | 4462                                    | 278217                            | 99,8                               | 512,0                             |
| їх частка, %                     | 5,7                | 7,6                               | 8,5                                     | 36,6                              | 2,8                                | 28,9                              |
| у тому числі                     |                    |                                   |                                         |                                   |                                    |                                   |
| продовольчі                      | 3417               | 347                               | 3104                                    | 2077                              | 90,8                               | 598,6                             |
| їх частка у продовольчих,<br>%   | 6,6                | 7,6                               | 11,2                                    | 52,3                              | 4,6                                | 44,7                              |
| непродовольчі                    | 1054               | 188                               | 1358                                    | 662                               | 128,8                              | 352,1                             |
| їх частка у<br>непродовольчих, % | 4,1                | 7,6                               | 5,5                                     | 18,8                              | 1,4                                | 11,2                              |
| Кіоски                           | 25361              | X                                 | 19573                                   | x                                 | 77,2                               | x                                 |
| Всього об'єктів                  | 103246             | 7029                              | 71888                                   | 7493                              | 69,6                               | 106,6                             |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301]..

<sup>2</sup> Включаючи змішані магазини

У структурі торговців, що працюють на вітчизняному споживчому ринку, за галузевою товарною спеціалізацією найбільша частка припадає на продовольчі магазини (табл. 3.23).

Хоча за 2010-2017 рр. кількість продовольчих магазинів зменшилася на 24376 од., наприкінці аналізованого періоду вона все ж становила 27719 од., або 53 % усього загалу. У регіональному вимірі станом на 01.01.2018 р. беззаперечними лідерами за чисельністю продовольчих магазинів були Львівська й тимчасово окупована Донецька області – відповідно 2189 і 1916, тобто 7,9 і 6,9 %. Значну частку продовольчих магазинів мали також Вінницька (1574 од., 5,7%), Київська (1374 од., 5,0%), Чернігівська (182170 од., 5,0%) та Дніпропетровська (1369 од., 4,9%) області. Найменшою ж кількістю таких роздрібних торговельних підприємств характеризувалися Чернівецька (479 од., 1,7%), Тернопільська (598 од., 2,2%) і Херсонська (629 од., 2,3%) області.

Скорочення чисельності продовольчих магазинів торкнулося геть усіх регіонів України, однак його інтенсивність істотно різнилася. Найбільше подібних магазинів припинило роботу в областях: у тимчасово окупованій Донецькій зникло 1934 од.; на Львівщині – 1626 закладів; у Харківській – 1446 од.; в Одеській їх стало менше на 1408 од., а на Дніпропетровщині – на 1407 од.; загалом на ці 5 областей припала третина всього скорочення. Вважаємо, що таке помітне вибуття магазинів саме тут спричинене тим, що в цих регіонах, як буде показано далі, найінтенсивніше розросталася мережа великих супермаркетів і гіпермаркетів корпоративних торгових мереж; підтвердженням слугує незначне зменшення в них торгових площ продовольчих магазинів.

Таблиця 3.23

## Динаміка чисельності продовольчих магазинів у 2010-2021 роках

|                   | 2010 р.                |                                          |                                                         | 2015 р.                |                                          |                                                         | 2017-2021р. р.<br>(сер.зв.аж.показники) |                                          |                                                         | Відхилення за 2010-2021 рр. |                           |                         |
|-------------------|------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|
|                   | кіль-<br>кість,<br>од. | торгова<br>площа,<br>тис. м <sup>2</sup> | в серед-<br>ньому на<br>1<br>магазин,<br>м <sup>2</sup> | кіль-<br>кість,<br>од. | торгова<br>площа,<br>тис. м <sup>2</sup> | в серед-<br>ньому на<br>1<br>магазин,<br>м <sup>2</sup> | кількість,<br>од.                       | торгова<br>площа,<br>тис. м <sup>2</sup> | в серед-<br>ньому на<br>1<br>магазин,<br>м <sup>2</sup> | кіль-<br>кості,<br>+;-      | торгової<br>площі,<br>+;- | середньої<br>площі, +;- |
| Україна           | 52095 <sup>2</sup>     | 4545 <sup>2</sup>                        | 87                                                      | 31891                  | 3678                                     | 115                                                     | 27719                                   | 821769                                   | 143                                                     | -24376                      | -576                      | 56                      |
| Вінницька         | 2331                   | 166                                      | 71                                                      | 1684                   | 135                                      | 80                                                      | 1574                                    | 124                                      | 79                                                      | -757                        | -42                       | 8                       |
| Волинська         | 1321                   | 109                                      | 83                                                      | 889                    | 97                                       | 109                                                     | 772                                     | 94                                       | 122                                                     | -549                        | -15                       | 8217                    |
| Дніпропетровська  | 2776                   | 307                                      | 111                                                     | 1935                   | 278                                      | 144                                                     | 1369                                    | 289                                      | 211                                                     | -1407                       | -18                       | 101                     |
| Донецька          | 3850                   | 451                                      | 117                                                     | 2214                   | 272                                      | 123                                                     | 1916                                    | 373                                      | 195                                                     | -1934                       | -78                       | 78                      |
| Житомирська       | 2228                   | 179                                      | 80                                                      | 1379                   | 126                                      | 91                                                      | 1267                                    | 124                                      | 98                                                      | -961                        | -55                       | 18                      |
| Закарпатська      | 1608                   | 120                                      | 75                                                      | 988                    | 83                                       | 84                                                      | 891                                     | 89                                       | 100                                                     | -717                        | -31                       | 25                      |
| Запорізька        | 1590                   | 167                                      | 105                                                     | 914                    | 125                                      | 137                                                     | 836                                     | 191                                      | 228                                                     | -754                        | 24                        | 123                     |
| Івано-Франківська | 1638                   | 109                                      | 67                                                      | 836                    | 78                                       | 93                                                      | 798                                     | 94                                       | 118                                                     | -840                        | -15                       | 51                      |
| Київська          | 2171                   | 179                                      | 82                                                      | 1415                   | 133                                      | 94                                                      | 1374                                    | 160                                      | 116                                                     | -797                        | -19                       | 34                      |
| Кіровоградська    | 1313                   | 113                                      | 86                                                      | 847                    | 78                                       | 92                                                      | 728                                     | 83                                       | 114                                                     | -585                        | -30                       | 28                      |
| Луганська         | 1928                   | 188                                      | 98                                                      | 986                    | 131                                      | 133                                                     | 773                                     | 132                                      | 171                                                     | -1155                       | -56                       | 73                      |
| Львівська         | 3815                   | 260                                      | 68                                                      | 2541                   | 206                                      | 81                                                      | 2189                                    | 220                                      | 101                                                     | -1626                       | -40                       | 32                      |
| Миколаївська      | 1430                   | 111                                      | 78                                                      | 883                    | 93                                       | 105                                                     | 683                                     | 135                                      | 198                                                     | -747                        | 24                        | 120                     |
| Одеська           | 2572                   | 196                                      | 76                                                      | 1542                   | 342                                      | 222                                                     | 1164                                    | 226                                      | 194                                                     | -1408                       | 30                        | 118                     |
| Полтавська        | 2405                   | 182                                      | 76                                                      | 1378                   | 111                                      | 81                                                      | 1241                                    | 131                                      | 106                                                     | -1164                       | -51                       | 30                      |
| Рівненська        | 1296                   | 104                                      | 80                                                      | 901                    | 84                                       | 93                                                      | 877                                     | 119                                      | 136                                                     | -419                        | 15                        | 55                      |
| Сумська           | 1974                   | 164                                      | 83                                                      | 869                    | 86                                       | 99                                                      | 787                                     | 86                                       | 109                                                     | -1187                       | -78                       | 26                      |
| Тернопільська     | 1389                   | 96                                       | 69                                                      | 702                    | 66                                       | 94                                                      | 598                                     | 73                                       | 122                                                     | -791                        | -23                       | 53                      |
| Харківська        | 2582                   | 248                                      | 96                                                      | 1420                   | 215                                      | 151                                                     | 1136                                    | 244                                      | 215                                                     | -1446                       | -4                        | 119                     |
| Херсонська        | 1094                   | 93                                       | 85                                                      | 681                    | 80                                       | 117                                                     | 629                                     | 91                                       | 145                                                     | -465                        | -2                        | 60                      |
| Хмельницька       | 2328                   | 182                                      | 78                                                      | 1382                   | 121                                      | 88                                                      | 1135                                    | 117                                      | 103                                                     | -1193                       | -65                       | 25                      |
| Черкаська         | 1621                   | 142                                      | 88                                                      | 837                    | 88                                       | 105                                                     | 765                                     | 85                                       | 111                                                     | -856                        | -57                       | 24                      |
| Чернівецька       | 918                    | 72                                       | 78                                                      | 543                    | 49                                       | 90                                                      | 479                                     | 57                                       | 119                                                     | -48217                      | -15                       | 41                      |
| Чернігівська      | 2363                   | 176                                      | 74                                                      | 1490                   | 122                                      | 82                                                      | 182170                                  | 116                                      | 83                                                      | -973                        | -60                       | 9                       |
| м. Київ           | 1221                   | 216                                      | 177                                                     | 941                    | 308                                      | 327                                                     | 871                                     | 337                                      | 387                                                     | -350                        | 121                       | 210                     |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301]..

У підгалузі роздрібної торгівлі активно розростаються продовольчі магазини крупних форматів. Впродовж 2012-2017 рр. по Україні кількість супермаркетів і універсамів зростає на 545 од., тоді як гіпермаркетів збільшалося на 124 од. Проте на кінець 2017 р. серед продовольчих магазинів з універсальним асортиментом усі універсами та супермаркети посідали ще доволі незначну частку – лише 4,65%, а гіпермаркети – усього 0,587%.

Крупноформатні продовольчі магазини розвивалися по регіонах доволі нерівномірно. Мережа магазинів типорозміру універсам-супермаркет найактивніше нарощувалася в Дніпропетровській області, де приріст за 5 аналізованих років сягнув 110 од.; далі йдуть м. Київ (+ 43 од.), Запорізька (+ 40 од.), Харківська (+ 36 од.), Донецька (+ 31 од.), Івано-Франківська (+29 од.), Волинська (+ 28 од.) та Одеська (+ 25 од.) області, а меншою мірою – ще 7 областей. Водночас на Вінниччині та Тернопільщині приросло таких магазинів мінімально, а в Чернівецькій області ця мережа взагалі скоротилася на 6 од. Отже, спостерігаємо, що жодної загальної залежності між приростом супермаркетів і площею території чи людністю конкретної області немає.

Натомість у динаміці продовольчих гіпермаркетів уже проступає окреслена вище тенденція. Річ у тім, що і вітчизняні, і закордонні корпоративні ритейлери передусім орієнтуються на крупні міські населені пункти та густонаселені регіони України. Як засвідчують дані додатку А, тільки впродовж 2012-2017 рр. столиця отримала 17 продуктових гіпермаркетів; окрім того, в Донецькій області, що тимчасово окупована, з'явилося 13 од., у Харківській – 11 од.; по 9 од. відкрилося на Дніпропетровщині та Миколаївщині; областям Запорізькій та Одеській дісталось по 8 од. Разом із тим наприкінці 2017 р. лише по одному продовольчому гіпермаркету функціонувало на території таких областей, як Волинська, Житомирська, тимчасово окупована Луганська та Черкаська.

Дещо особібно на загальному тлі стоїть Луганська область: наявність тут лише одного продовольчого гіпермаркету пояснюється сильним конкурентним тиском вельми розвиненої мережі великих та локальних ринків.

Якщо брати універсами й супермаркети разом, то за їх кількістю на початок 2018 р. беззаперечно лідирували Дніпропетровська область (177 од., 142 тис. м<sup>2</sup>) та м. Київ (126 од., 145 тис. м<sup>2</sup>). Формати універсам-супермаркет загалом наявні в кожному регіоні держави: понад 50 таких магазинів (окрім згаданих вище) мають тимчасово окупована Донецька, а ще Харківська, Запорізька й Одеська області, тимчасом як менш ніж 15 од. – Вінницька, Херсонська й Чернівецька.

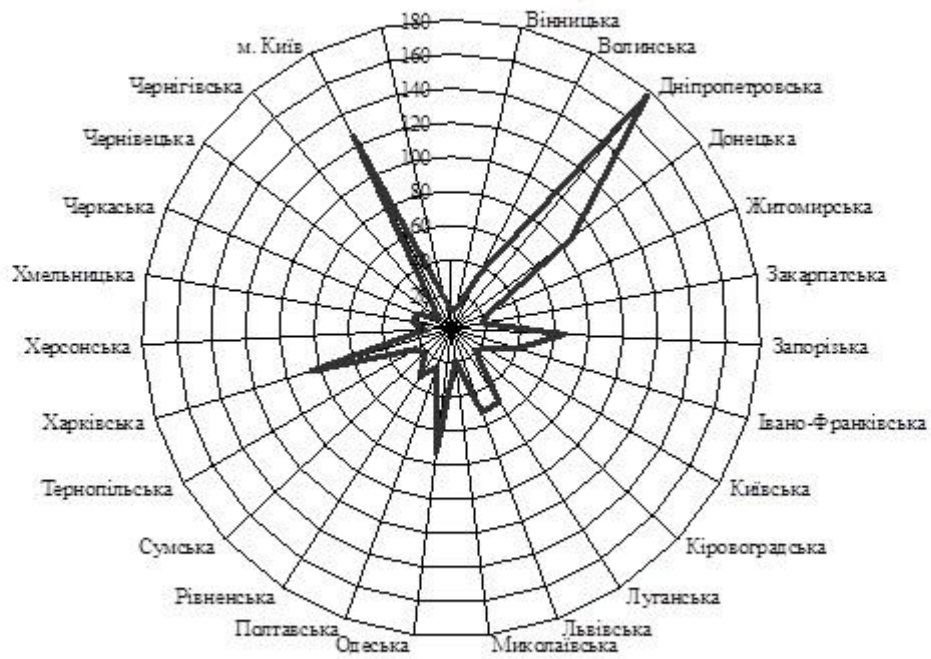


Рис. 3.5. Кількість супермаркетів та продовольчих універсамів по регіонах України на той момент, коли розпочалося широкомасштабне вторгнення, 2022 р. (сер. зваж. показники)

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

По окремих регіонах те, якою в середньому є площа одного продовольчого супермаркету чи універсаму, різниться помітною дисперсією: від 1263 м<sup>2</sup> у Миколаївській до 708 м<sup>2</sup> у Тернопільській області. Найчисленніша група регіонів – та, де середня торговельна площа теперішнього супермаркету або універсаму вкладається у діапазон 800–894 м<sup>2</sup>; її утворюють Дніпропетровська, Волинська, тимчасово окупована Донецька,

Закарпатська, Івано-Франківська області, а також Сумська, Рівненська, Чернігівська, Черкаська й Харківська.

Із загальної по Україні кількості у 144 продовольчих гіпермаркети найбільша частина припадає на м. Київ – 25 од. сукупною торговельною площею 104 тис. м<sup>2</sup>, що в середньому дає 4160 м<sup>2</sup> на одне торговельне підприємство такого формату.

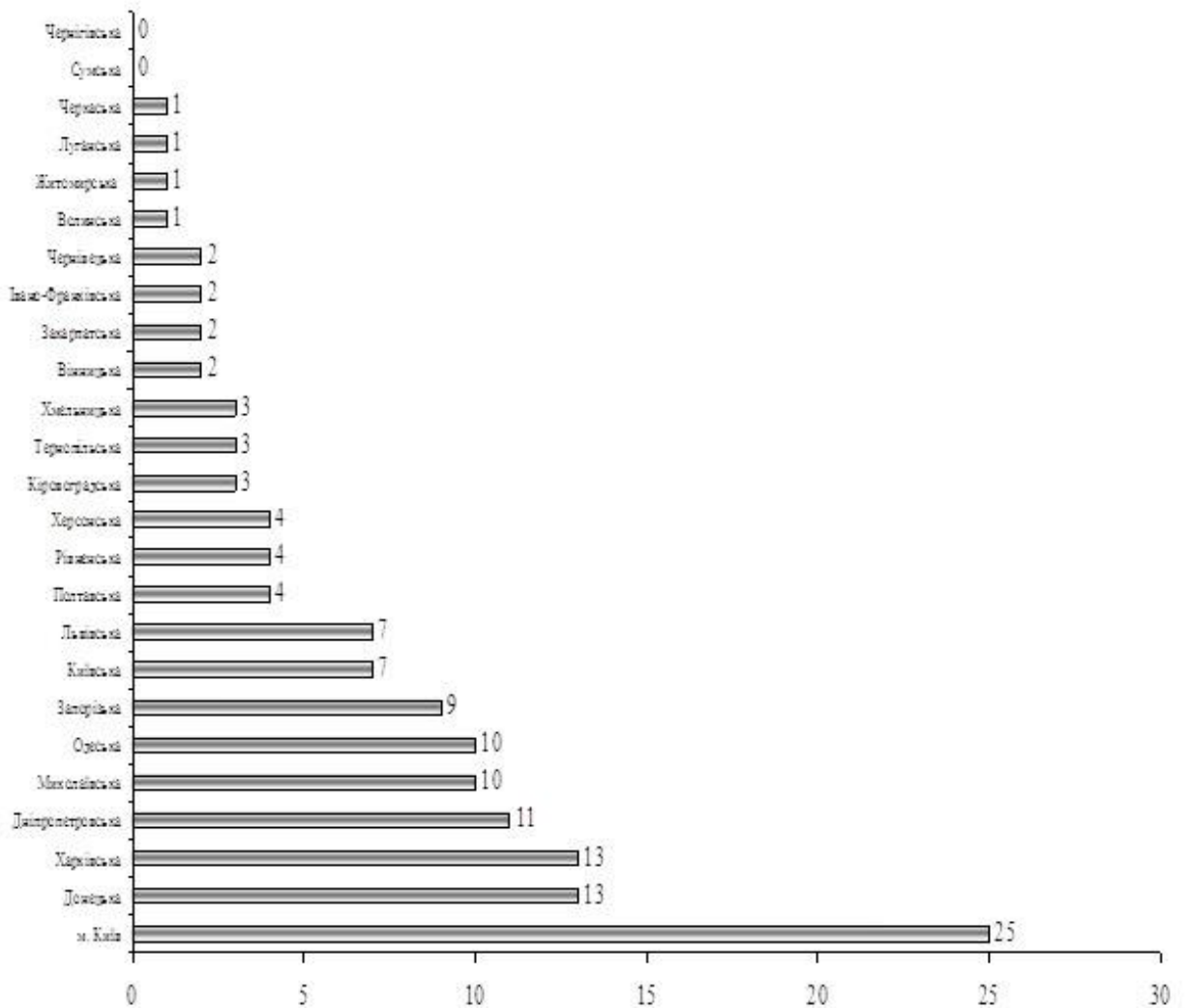


Рис. 3.6. Кількість продовольчих гіпермаркетів в регіонах України станом на початок 2022 рр.

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

На початок 2021 р. в тимчасово окупованій Донецькій та Харківській областях функціонувало по 13 гіпермаркетів, чия сукупна торговельна площа складала відповідно 104 тис. м<sup>2</sup> і 78 тис. м<sup>2</sup>; у Дніпропетровській області діяло



11 од. з торговою площею 47 тис. м<sup>2</sup>; в Миколаївській та Одеській – по 10 од. (площею 63 тис. м<sup>2</sup> у першій і 77 тис. м<sup>2</sup> у другій); у Запорізькій області – 9 од. (56 тис. м<sup>2</sup>). Саме тут, як і в більшості решти регіонів, за 2012-2017 рр. вдалося досягти вагомого сумарного нарощення торгових площ. А стрімке відкриття цих винятково великих продовольчих гіпермаркетів дозволило, зі свого боку, підвищити середню їхню торговельну площу аж до 3000 (Житомирська область) – 8000 м<sup>2</sup> (Волинська, а також Житомирська й тимчасово окупована Луганська області).

Поряд із крупноформатними об'єктами на вітчизняному споживчому ринку зберігають вагомe значення й спеціалізовані продовольчі крамниці меншого штибу – як середні, так і дрібні. Упродовж 2015-2020 рр. загальне число універсальних магазинів продовольчого профілю по Україні скоротилося на 14035 од. (33,6%), тоді як малоформатних спеціалізованих поменшало заледве на 972 од. (23,5%). Станом на 01.01 2021 спеціалізовані крамниці налічували 3363 од., а їхня частка в загальній кількості продовольчих магазинів дорівнювала 11,4%; отже, попри згадане скорочення, їхня питома вага навіть трохи піднялася – на 1,5 відсотка. За цим показником регіони поділяються на три групи: питома вага таких малоформатних спеціалізованих крамниць продовольчого призначення тримається нижче за 5% в областях Житомирській та Хмельницькій; у діапазоні від 5 до 10% вона перебуває на Вінниччині, а поряд – в областях Львівській, Тернопільській, Київській, Рівненській та Івано-Франківській; понад 10% – в усіх решта регіонів. З такого групування геть випадає лише Харківська область, де показник сягає надзвичайно високого рівня – 42,1 відсотка.

Тимчасом як число універсальних продовольчих магазинів повсюдно скорочувалося в усіх областях, вузькоспеціалізовані малоформатні продовольчі торговці демонстрували у регіональному розрізі докорінно відмінну динаміку. Так, упродовж 2015-2020 рр. спостерігалось як зменшення їх кількості – від найменшого, коли у Черкаській області вибуло 4 магазини, до стрімкого (у Вінницькій це 168 од., у Львівській – 180 од., а в тимчасово

окупованій Донецькій області – 280 од.), – так і приріст: у Херсонській та Закарпатській областях він сягав лише 2-3 од., тоді як у Харківській – 192 од.

Розглянуті вище показники динаміки не є достатньою підставою для того, щоб зводити розвиток спеціалізованої мережі продовольчих магазинів лише до конкретних місцевих регіональних умов. Вочевидь, помітну роль тут відіграють і власне конкурентні чинники. На користь такого висновку промовляють дані про зміни в потенціалі роздрібних торговців цього формату. Зокрема, якщо взяти Волинську, Закарпатську, Черкаську та Чернівецьку області, то загальна торгова площа тамтешніх спеціалізованих продмагів фактично лишилася незмінною, а ще у 19 регіонах вона трохи зменшилася чи зросла. Винятком стали хіба ті регіони, де торгова площа втратила понад свою половину, – це Львівська область (-9 тис. м<sup>2</sup>); Вінницька зі спадом -11 тис. м<sup>2</sup>; тимчасово окупована Донеччина (-24 тис. м<sup>2</sup>), а також м. Київ із -15 тис. м<sup>2</sup>, – і ще Рівненська, у якій вона, навпаки, зросла у 2,5 рази (+3 тис. м<sup>2</sup>).

Загалом у більшості регіонів невеликі середні показники, властиві одному спеціалізованому продовольчому магазину, за 2017-2021 рр. іще скоротилися: там, де йдеться про Закарпатську, а також Львівську, Харківську й Чернігівську області, – на 1-3 м<sup>2</sup>; у Волинській разом із Полтавською – на 12-13 м<sup>2</sup>. А найдужче середня площа магазину такого типорозміру зменшилася в м. Києві: майже на третину, тобто на 28 м<sup>2</sup>.

Статистичні дані засвідчують: найпомітніше середня торговельна площа магазинів, спеціалізованих на продовольчих товарах, зросла в малонаселених областях, чий внесок у загальнонаціональний роздрібний товарооборот є незначним, – це Хмельницька (+54 м<sup>2</sup>), Сумська (+24 м<sup>2</sup>) та Івано-Франківська (+24 м<sup>2</sup>). Дещо скромнішим, проте відчутним було збільшення середньої площі торгового залу малоформатного продовольчого магазину спеціалізованого профілю й в областях: Чернівецькій разом із Луганською (+19 м<sup>2</sup>), у Дніпропетровській і Житомирській (по +11 м<sup>2</sup>), а ще в Одеській (+15 м<sup>2</sup>).

Отже, на динаміку цього показника фактично не позначаються ані зростання, ані скорочення таких системоутворюючих загальних параметрів, як сукупна площа торговельних приміщень чи кількість роздрібних підприємств спеціалізованого профілю. Вирішальну роль натомість відіграє вибуття невеликих продовольчих крамниць спеціалізованого типу – насамперед у сільській місцевості – що відбувається під натиском конкуренції як усередині виду, так і поміж різними його видами.

Суперечливі внутрішні тенденції виявилися й у динаміці загальної чисельності крупно- та малоформатних спеціалізованих непродовольчих роздрібних торговельних підприємств.

Коли розпочалося широкомасштабне вторгнення росії в Україну, працювало 24596 непродовольчих магазинів – і універсальних, і спеціалізованих; загальна їх площа сягала понад 3524 тис. м<sup>2</sup>, тобто в середньому близько 143 м<sup>2</sup>, якщо перерахувати на 1 такий магазин (табл. 3.24). Слід зауважити: за 2012-2017 рр. питома вага непродовольчих крамниць серед усіх роздрібних торговельних підприємств послідовно зростала швидшими темпами, ніж продовольчих, дарма що останні все ж кількісно домінували. Так, коефіцієнт співвідношення непродовольчих магазинів до продовольчих зріс, склавши 0,60 станом на 2015 р. та піднявшись до позначки 0,89 станом на 2021 р. На завершення досліджуваного періоду найгустіша роздрібна торговельна мережа непродовольчого профілю всіх форматів спостерігалася в м. Києві (2056 од.), тимчасово окупованій Донецькій (2305 од.) та Дніпропетровській (2052 од.) областях, натомість у Тернопільській і Чернівецькій нараховувалося практично по 400. За середнім потенціалом вирізняються непродовольчі магазини Дніпропетровської і Харківської областей – по 190 м<sup>2</sup>, а також м. Києва – 240 м<sup>2</sup>. Здебільшого в густонаселених регіонах цей показник тримається в діапазоні 100-150 м<sup>2</sup>, натомість у невеликих аграрних областях він варіює від 67 м<sup>2</sup> у Тернопільській до 98 у Житомирській.

Таблиця 3.24

## Динаміка чисельності непродовольчих магазинів у 2010-2021 роках

|                   | 2010 р.                |                                          |                                                         | 2015 р.                |                                          |                                                         | 2017-2021рр.<br>(сер.зв.аж.показники) |                                          |                                                         | Відхилення за 2010-2021 рр. |                           |                         |
|-------------------|------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|
|                   | кіль-<br>кість,<br>од. | торгова<br>площа,<br>тис. м <sup>2</sup> | в серед-<br>ньому на<br>1<br>магазин,<br>м <sup>2</sup> | кіль-<br>кість,<br>од. | торгова<br>площа,<br>тис. м <sup>2</sup> | в серед-<br>ньому на<br>1<br>магазин,<br>м <sup>2</sup> | кіль-кість,<br>од.                    | торгова<br>площа,<br>тис. м <sup>2</sup> | в серед-<br>ньому на<br>1<br>магазин,<br>м <sup>2</sup> | кіль-<br>кості,<br>+;-      | торгової<br>площі,<br>+;- | середньої<br>площі, +;- |
| Україна           | 25790                  | 2484                                     | 96                                                      | 2821713                | 2682                                     | 112                                                     | 24596                                 | 3524                                     | 143                                                     | -1194                       | 1040                      | 47                      |
| Вінницька         | 895                    | 80                                       | 89                                                      | 846                    | 83                                       | 98                                                      | 763                                   | 99                                       | 130                                                     | -132                        | 19                        | 41                      |
| Волинська         | 430                    | 38                                       | 88                                                      | 532                    | 8217                                     | 73                                                      | 517                                   | 53                                       | 103                                                     | 87                          | 15                        | 15                      |
| Дніпропетровська  | 2020                   | 236                                      | 117                                                     | 1979                   | 265                                      | 134                                                     | 2052                                  | 387                                      | 189                                                     | 32                          | 151                       | 72                      |
| Донецька (умовно) | 2621                   | 305                                      | 116                                                     | 2090                   | 284                                      | 136                                                     | 2305                                  | 340                                      | 148                                                     | -316                        | 35                        | 32                      |
| Житомирська       | 674                    | 59                                       | 88                                                      | 625                    | 60                                       | 96                                                      | 642                                   | 63                                       | 98                                                      | -32                         | 4                         | 10                      |
| Закарпатська      | 748                    | 62                                       | 83                                                      | 640                    | 48                                       | 75                                                      | 584                                   | 54                                       | 92                                                      | -164                        | -8                        | 9                       |
| Запорізька        | 1100                   | 102                                      | 93                                                      | 1129                   | 113                                      | 100                                                     | 1127                                  | 130                                      | 115                                                     | 27                          | 28                        | 22                      |
| Івано-Франківська | 748                    | 49                                       | 66                                                      | 632                    | 46                                       | 73                                                      | 637                                   | 75                                       | 118                                                     | -111                        | 26                        | 52                      |
| Київська          | 737                    | 71                                       | 96                                                      | 628                    | 73                                       | 116                                                     | 683                                   | 98                                       | 143                                                     | -54                         | 27                        | 47                      |
| Кіровоградська    | 695                    | 43                                       | 62                                                      | 657                    | 53                                       | 81                                                      | 675                                   | 57                                       | 84                                                      | -20                         | 14                        | 22                      |
| Луганська         | 1210                   | 127                                      | 105                                                     | 1159                   | 107                                      | 92                                                      | 1231                                  | 166                                      | 135                                                     | 21                          | 8217                      | 30                      |
| Львівська         | 1755                   | 146                                      | 83                                                      | 1446                   | 150                                      | 104                                                     | 1476                                  | 206                                      | 140                                                     | -279                        | 60                        | 57                      |
| Миколаївська      | 681                    | 60                                       | 88                                                      | 601                    | 57                                       | 95                                                      | 632                                   | 101                                      | 160                                                     | -49                         | 41                        | 72                      |
| Одеська           | 1516                   | 126                                      | 83                                                      | 1199                   | 132                                      | 110                                                     | 1344                                  | 196                                      | 146                                                     | -172                        | 70                        | 63                      |
| Полтавська        | 951                    | 59                                       | 62                                                      | 835                    | 67                                       | 80                                                      | 893                                   | 107                                      | 120                                                     | -58                         | 48                        | 58                      |
| Рівненська        | 479                    | 42                                       | 88                                                      | 473                    | 38                                       | 80                                                      | 534                                   | 47                                       | 88                                                      | 55                          | 5                         | 0                       |
| Сумська           | 656                    | 55                                       | 84                                                      | 622                    | 53                                       | 85                                                      | 583                                   | 57                                       | 98                                                      | -73                         | 2                         | 14                      |
| Тернопільська     | 520                    | 41                                       | 79                                                      | 426                    | 25                                       | 59                                                      | 388                                   | 26                                       | 67                                                      | -132                        | -15                       | -12                     |
| Харківська        | 1617                   | 164                                      | 101                                                     | 1220                   | 167                                      | 137                                                     | 1259                                  | 28217                                    | 190                                                     | -358                        | 75                        | 89                      |
| Херсонська        | 641                    | 65                                       | 101                                                     | 617                    | 69                                       | 112                                                     | 638                                   | 77                                       | 121                                                     | -3                          | 12                        | 20                      |
| Хмельницька       | 638                    | 51                                       | 80                                                      | 614                    | 66                                       | 107                                                     | 544                                   | 86                                       | 158                                                     | -94                         | 35                        | 78                      |
| Черкаська         | 789                    | 83                                       | 105                                                     | 694                    | 63                                       | 91                                                      | 681                                   | 69                                       | 101                                                     | -108                        | -14                       | -4                      |
| Чернівецька       | 484                    | 31                                       | 64                                                      | 424                    | 29                                       | 68                                                      | 82176                                 | 48                                       | 121                                                     | -88                         | 17                        | 57                      |
| Чернігівська      | 790                    | 58                                       | 73                                                      | 593                    | 47                                       | 79                                                      | 560                                   | 52                                       | 93                                                      | -230                        | -6                        | 20                      |
| м. Київ           | 1147                   | 211                                      | 184                                                     | 1874                   | 406                                      | 217                                                     | 2056                                  | 494                                      | 240                                                     | 909                         | 283                       | 56                      |

Джерело: Сайт Державної служби статистики України: [301].

Якщо оцінювати аналізований період, то саме в столиці спостерігався найвищий приріст за всіма трьома параметрами – кількістю, сукупною торговельною площею та середнім розміром одного непродовольчого магазину: відповідно 909 од., 283 тис. м<sup>2</sup> і 56 м<sup>2</sup>. Загалом же по Україні картина відрізнялася: мережа зменшилася на 1194 од., тоді як торговельна площа зросла на 1040 тис. м<sup>2</sup>, а середня площа окремого магазину збільшувалася на 47 м<sup>2</sup>.

У динаміці загальної чисельності непродовольчих магазинів співіснували дві протилежні тенденції: подекуди їх число зростало – приміром, у Рівненській (55 од.) та Волинській (87 од.) областях, – проте у 20 областях воно, навпаки, зменшувалося. Найвідчутнішим це скорочення було у таких значних роздрібних підсистемах, як Харківська (358 од.), Донецька (316 од.) і Львівська (279 од.) області.

Із даних табл. 3.22 випливає, що суцільне зменшення – і числа крамниць, і сумарної їхньої торговельної площі – зачепило непродовольчі спеціалізовані магазини в кількох областях: у Закарпатській воно склало -8 тис. м<sup>2</sup>, у Черкаській -14 тис. м<sup>2</sup>, а в Тернопільській -15 тис. м<sup>2</sup>, тимчасом як у Чернігівській це скорочення виявилось дещо помірнішим. Це засвідчує, що в названих регіонах магазини цього типу переважно закривалися й переспеціалізовувалися без заміщення новими торговельними об'єктами. Натомість сумарна торговельна площа мережі спеціалізованих непродовольчих крамниць нарощувалася в м. Києві (+283 тис. м<sup>2</sup>), Дніпропетровській (+151 тис. м<sup>2</sup>), Харківській (+75 тис. м<sup>2</sup>) та ще 20 областях.

Незважаючи на дію протилежних тенденцій, торгова площа одного аналізованого магазину зростала в більшості регіонів. Разом із тим цей усереднений показник помітно коливався – у Харківській області він становив +89, а в Тернопільській -12 м<sup>2</sup>, – проте здебільшого середня площа непродовольчого спеціалізованого магазину все ж нарощувалася.

Впродовж 2015-2020 рр. загальна сукупність непродовольчих магазинів зазнала відчутних структурних змін – як кількісного, так і якісного характеру.

Вектор цих перетворень визначався передусім прагненням поглибити спеціалізацію непродовольчих торговельних підприємств. Наочним проявом стало масове зникнення зі споживчого ринку двох крайніх за форматом типів: малоформатних універсальних магазинів, з одного боку, та крупноформатних універмагів і будинків торгівлі – з іншого. Показово, що чисельність малоформатних універсальних непродовольчих магазинів упала за розглянутий період з 4469 до 1196 магазинів, тобто на 2473 од., або на 55,3%.

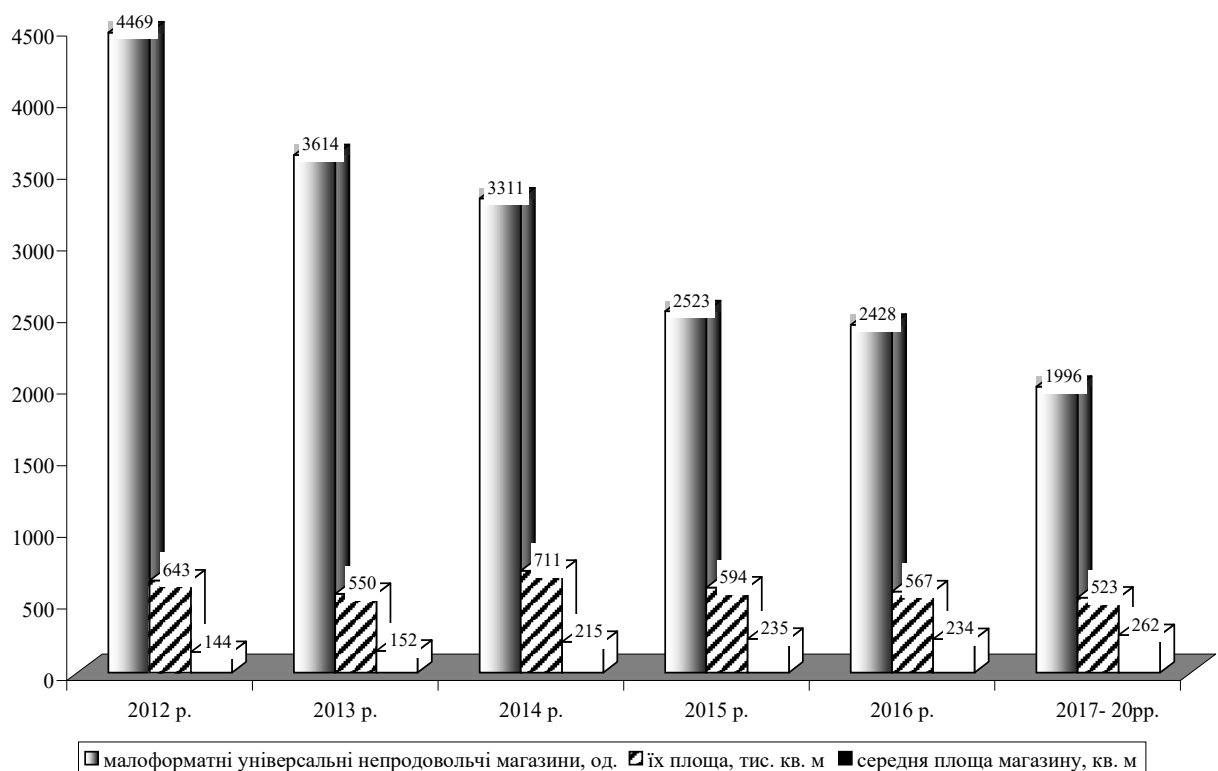


Рис. 3.7. Зміна чисельності універсальних непродовольчих магазинів малого формату за 2012-2021 роки

*Примітка: узагальнено автором*

Як видно, потенціал підприємств цього формату нарощувався штучно – унаслідок того, що найдрібніші за площею магазини вибували; і тільки в 2020-их рр. пересічний розмір, який припадав на 1 магазин, побільшав на 149 м<sup>2</sup> (з рівня 144 аж до позначки 262 м<sup>2</sup>), тобто в 1,8 рази. Те, що чисельність невеликих та середніх універсальних магазинів упродовж аналізованого періоду скорочувалася, не оминуло жодного регіону України. Втім, у певній

їх частині – а саме в областях Вінницькій, Донецькій, Луганській, Миколаївській, Полтавській та в м. Києві – паралельно вводилися в дію нові, потужніші торговельні підприємства, унаслідок чого загальна й пересічна торговельна площа в згаданих регіонах збільшувалася.

Серед великоформатних учасників ринку непродовольчих товарів найдужче стиснулася мережа універмагів такого профілю: якщо у 2012 р. вона налічувала 36 од., то впродовж 2017-2020 рр. скоротилася до 11 од., тобто просіла більш ніж на 2/3.

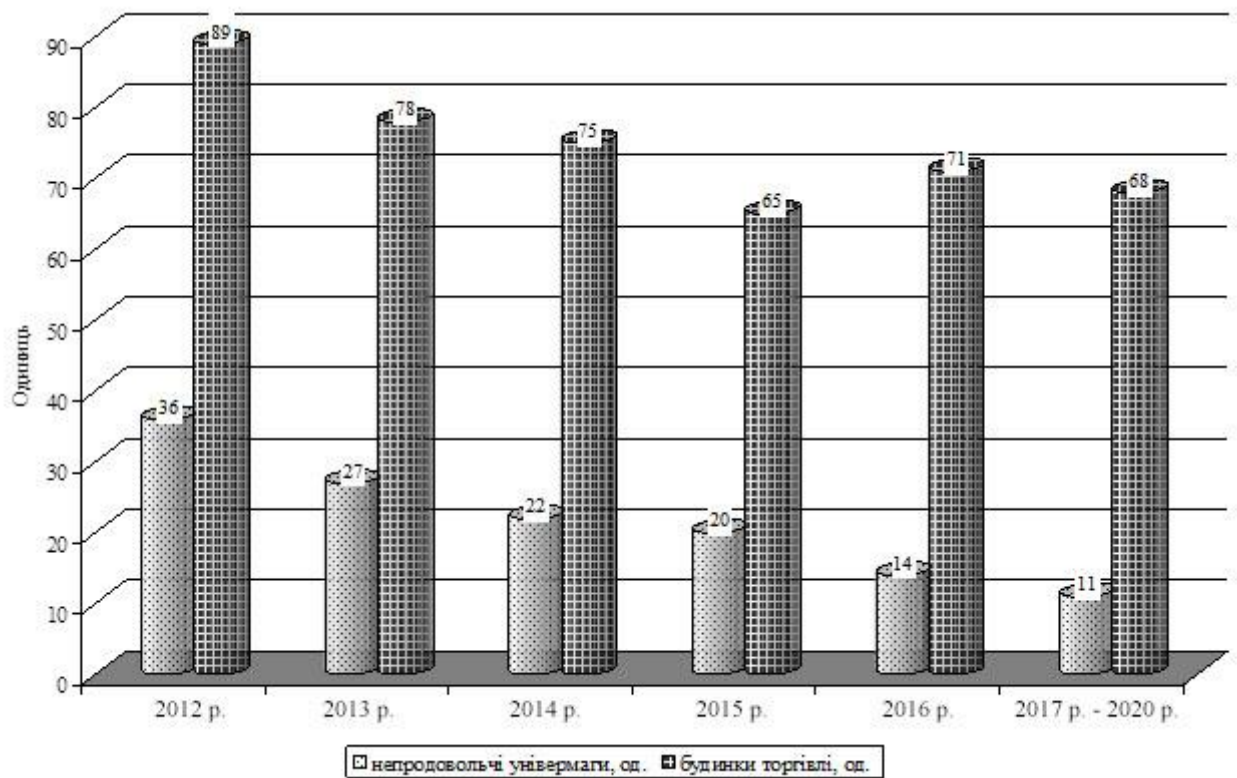


Рис. 3.8. Динаміка кількості універсальних непродовольчих магазинів крупного формату впродовж 2012-2017-2020р. р. (середньозважені показники)

*Примітка: узагальнено автором*

За цей період по різних областях припинили роботу аж 25 універмагів, а от у 2016 р. введено було лише 1 такий об'єкт – і той на Чернігівщині. Через

це до початку 2018 р. універмаги непродовольчого профілю зберігалися чинними тільки в 7 областях, а також у м. Києві.

Тенденція до зменшення кількості будинків торгівлі призупинилася аж наприкінці досліджуваного періоду, коли на тлі того, що 24 таких великих торгових центри вибули, у дію було введено 6 нових. Розподілилися ці новобудови так: Полтавська область – 3 од., Київська – 2 од., а Одеська, Миколаївська й Черкаська – по 1 од. Водночас середня площа будинку торгівлі збільшувалася геть незначно – усього на 2 м<sup>2</sup>.

За останні аналізовані роки виразно проступає тенденція, за якою поступово збільшується кількість малих і середніх непродовольчих крамниць спеціалізованого профілю. Тільки-но за проміжок 2012-2017 рр. таких крамниць збільшувалося на цілих 2100 од., себто на 10,2%, тоді як їхня сукупна торговельна площа збільшувалася аж на 1550 тис. м<sup>2</sup> – на 106,8%. Помітний кількісний приріст спостерігався там, де м. Київ (+823 од.), а також Дніпропетровська (+377 од.), Луганська й Рівненська (по +142 од.) області; відсутнім він був іще в 16 регіонах, натомість лише в 7 областях сталося невелике скорочення.

У 2021 році роздрібна торгівля України перебувала у фазі відновлення після пандемічного спаду та демонструвала позитивну динаміку. За даними, наведеними в аналітичних матеріалах на основі Державної служби статистики України, оборот роздрібною торгівлі у 2021 році становив близько 1 443,8 млрд грн, а роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі – 1 044,5 млрд грн. Це свідчило про зростання споживчої активності та розширення організованої торговельної мережі до початку повномасштабної війни (табл. 3.23)..

Як уже зазначалось, повномасштабне вторгнення росії на територію нашої країни у 2022 році різко погіршило умови функціонування торговельної мережі. Обороти роздрібною торгівлі України у 2022 році скоротилися на 21,4 % порівняно з 2021 роком і становили близько 1,4 трлн грн; у грудні 2022 року падіння відносно грудня 2021 року становило 26,2 %. Основними причинами



стали руйнування торговельної та логістичної інфраструктури, окупація частини територій, міграція населення, зниження купівельної спроможності та порушення ланцюгів постачання.

У перші місяці війни торговельна мережа зазнала значних фізичних і операційних втрат. За даними досліджень Асоціації ритейлерів України та Української ради торгових центрів, у березні 2022 року не працювала майже третина торговельних точок – близько 29 %.

Водночас уже до кінця 2022 року ситуація істотно покращилася: за результатами опитування торговельних мереж – членів Асоціації ритейлерів України – на 20 грудня 2022 року з 16 415 торговельних об'єктів працювало 15 190, а закритими залишалися лише близько 7 %.

Особливо показовою була динаміка продовольчого ритейлу, який виконував критично важливу соціально-економічну функцію. У квітні 2022 року працювало 3 463 магазини продовольчих мереж, тоді як у листопаді 2022 року – уже 4 803 магазини. Частка працюючих продовольчих магазинів зросла приблизно з 76 % до 93 %, що свідчить про швидку адаптацію мереж до воєнних умов, перебудову логістики та відновлення фізичної присутності у безпечніших регіонах.

У 2023 році роздрібна торгівля перейшла від фази виживання до фази часткового відновлення. За даними Державної служби статистики України, оборот роздрібної торгівлі у 2023 році становив 1 821 931,2 млн грн, що на 15,4 % більше, ніж у 2022 році. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі – юридичних осіб – становив 1 226 748,4 млн грн, що на 11,7 % більше, ніж роком раніше.

Відновлення торговельної мережі у 2023 році підтверджується також галузевими даними. На кінець 2023 року в Україні працювало 18 134 об'єкти роздрібної торгівлі, що на 11 % більше, ніж на початку року, коли ще було зачинено понад тисячу магазинів. Порівняно з довоєнним рівнем кількість працюючих торговельних точок навіть перевищила показник початку 2022 року: 18 134 проти 17 821, тобто на 4 % більше.

У 2024 році торговельна мережа продовжила відновлення та територіальну переорієнтацію. За даними Асоціації ритейлерів України, у грудні 2024 року в сегменті продовольчого ритейлу працювало 5 119 магазинів різного формату – від гіпермаркетів і супермаркетів до магазинів біля дому. За рік їх кількість збільшилася на 310 торговельних точок з урахуванням закриття 189 магазинів. Найбільша концентрація продовольчих мереж була зафіксована у Києві та Київській області – 1 542 магазини.

Загалом у 2024 році ринок демонстрував уже не лише відновлення, а й обережне розширення. За галузевими оцінками, протягом року кількість працюючих закладів роздрібної торгівлі збільшилася на 3 068 магазинів, тоді як закрито було 838 торговельних точок; чистий приріст становив 2 230 об'єктів. Така динаміка свідчить про поступове повернення інвестиційної активності ритейлерів, насамперед у відносно безпечніших регіонах та форматах повсякденного попиту.

У 2025 році роздрібна торгівля зберегла позитивну динаміку, хоча темпи зростання залишалися помірними та залежними від безпекової ситуації, енергетичних ризиків і купівельної спроможності населення. За даними Державної служби статистики України, оборот роздрібної торгівлі у січні–вересні 2025 року зріс на 6,0 % порівняно з аналогічним періодом 2024 року. За січень–листопад 2025 року зростання становило 7,2 %, а у листопаді 2025 року оборот збільшився на 14,1 % у річному вимірі, що свідчило про активізацію споживчого попиту наприкінці року.

Галузеві дані свідчать, що станом на 2025 рік торговельна мережа майже відновила довоєнну фізичну присутність. За даними Асоціації ритейлерів України, на початку 2025 року функціонувало 15 873 торговельні об'єкти з довоєнних 16 787, тобто понад 95 % мережі. Це підтверджує високу адаптивність українського ритейлу, хоча структура мережі змінилася: зросла роль західних і центральних регіонів, магазинів біля дому, продовольчих мереж, аптек, дрогері-сегменту та форматів, здатних швидко адаптуватися до локального попиту.

Окремі сегменти розвивалися нерівномірно. У 2025 році, за оцінками Асоціації ритейлерів України, в Україні працювало 8 847 аптек, 5 113 магазинів продовольчого ритейлу та 4 431 магазин непродовольчого ритейлу; за рік продовольчий ритейл додав 149 магазинів, аптечний сегмент – 275, а непродовольчий – 149. Це свідчить, що найбільш стійкими залишалися сегменти базового та регулярного попиту (табл. 3.25). Отже, у 2021–2025 роках торговельна мережа України пройшла чотири етапи: довоєнне зростання, шокове скорочення у 2022 році, адаптаційне відновлення у 2023 році та обережне розширення у 2024–2025 роках.

Таблиця 3.25

**Ключові індикатори стану торговельної мережі України у 2021–2025 рр.**

| Рік                  | Основні індикатори                                                                                                     | Характеристика стану                                        |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 2021р.               | Оборот роздрібної торгівлі – близько 1 443,8 млрд грн; товарооборот підприємств роздрібної торгівлі – 1 044,5 млрд грн | Довоєнне зростання, активізація споживчого попиту           |
| 2022р.               | Оборот скоротився на 21,4 %; у грудні падіння до грудня 2021 року – 26,2 %                                             | Шок війни, закриття частини магазинів, руйнування логістики |
| 2022р., кінець року  | Із 16 415 торговельних об'єктів працювало 15 190; закрито близько 7 %                                                  | Швидке часткове відновлення після весняного провалу         |
| 2023р.               | Оборот роздрібної торгівлі – 1 821,9 млрд грн; зростання на 15,4 %                                                     | Перехід до відновлення, адаптація мереж                     |
| 2023р., кінець року  | Працювало 18 134 торговельні об'єкти, на 4 % більше довоєнного рівня                                                   | Відновлення фізичної мережі                                 |
| 2024р.               | У продовольчому ритейлі працювало 5 119 магазинів; приріст за рік – 310 точок                                          | Розширення форматів повсякденного попиту                    |
| 2025р.               | Січень–вересень: зростання обороту на 6,0 %; січень–листопад: зростання на 7,2 %                                       | Помірне зростання за умов воєнної невизначеності            |
| 2025 р., кінець року | Працювало 15 873 торговельні об'єкти з довоєнних 16 787                                                                | Відновлено понад 95 % торговельної мережі                   |

Війна спричинила втрату частини торговельних об'єктів, переорієнтацію географії мереж, зміну логістичних моделей, посилення ролі

продовольчого й аптечного ритейлу, а також прискорила цифровізацію та розвиток форматів швидкого доступу до товарів першої необхідності. Попри це, сектор роздрібно́ї торгівлі продемонстрував високу стійкість: уже до кінця 2023 року кількість працюючих торговельних об'єктів перевищила довоєнний рівень, а у 2025 році фізична мережа була відновлена більш ніж на 95 %. Водночас основними ризиками залишаються безпекові загрози, енергетична нестабільність, регіональна нерівномірність відновлення, кадровий дефіцит, логістичні витрати та зниження купівельної спроможності населення.

### Висновки до розділу 3

Пезультати дослідження проведені у даному розділі, дають можливість зробити наступні висновки і пропозиції:

1. Дослідження перебігу концентрації товарообороту в підприємствах роздрібно́ї торгівлі та сфери сервісного обслуговування показало, що серед тих, хто реалізує в роздріб непродовольчі товари, поступово наростає централізація – вона зосереджується як у мережі супер- і гіпермаркетів, так і в невеликих та середніх спеціалізованих непродовольчих магазинах.

2. З'ясовано, що процеси, за яких роздрібна торгівля на споживчому ринку концентрується та спеціалізується, активізувалися під дією таких чинників: пожвавлення підприємницької активності на цьому ринку; сприятлива демографічна ситуація за умов об'єднаних територіальних громад; стрімке нарощування в діючих цінах загального обсягу роздрібно́го товарообороту, що супроводжувалося поліпшенням його структури.

3. З'ясовано, що товарооборот стягується до міст поряд зі стягуванням до великих міст і самих продавців (роздрібних торговців), а зумовлює це передусім бурхливе розгортання крупноформатних торговельних підприємств. На селі продавці зосереджені слабше, проте їхня концентрація щороку зростає через загострення ринкової конкуренції – насамперед

унаслідок стрімкого множення торгової мережі, яку тримають фізичні особи-підприємці.

4. Обґрунтовано, що вибудувати систему торговельного обслуговування, яка відповідала б сучасним вимогам, неможливо без раціональної організації та без того, щоб належно розмістити мережу роздрібних торговців (як підприємств, так і фізичних осіб): адже саме ця мережа є тією матеріальною базою, на якій відбуваються купівля-продаж товарів та обслуговування покупців.

5. Дослідження сучасних тенденцій розвитку роздрібної торгової мережі виявило помітне зниження забезпеченості населення – і торговельними підприємствами, і торговою площею з розрахунку на 10000 осіб. До того ж за забезпеченістю мережею роздрібної торгівлі Україна суттєво відстає від аналогічних показників розвинених країн.

6. Виявлено, що впродовж останніх років роздрібна торговельна мережа в сільській місцевості розбудовується безсистемно – без огляду на регіональну специфіку роздрібного товарообороту та особливості розселення сільського населення. Значною мірою це спричинено відсутністю будь-яких методичних рекомендацій і нормативів розвитку такої мережі, що помітно ускладнює її координацію з боку органів державної влади та місцевого самоврядування.

7. Визначено, що створення ОТГ в Україні суттєво змінило інфраструктуру послуг населенню. Позитивний ефект полягає у наближенні адміністративних послуг до мешканців, посиленні місцевої відповідальності, появі мобільних і віддалених форматів обслуговування, розвитку соціальних послуг на рівні громади та зростанні управлінської ролі місцевого самоврядування. Водночас ризики залишаються значними: нерівність фінансової спроможності громад, транспортна віддаленість периферійних сіл, пошкодження інфраструктури внаслідок війни та різна якість управління. Тому подальший розвиток громад має бути спрямований не на формальне укрупнення, а на підвищення сервісної спроможності: доступність послуг,

цифровізацію, транспортну зв'язаність, професіоналізацію персоналу та міжмуніципальне співробітництво.

8. Дослідження особливостей розвитку та ефективності спеціалізації підприємств торгівлі й сервісного обслуговування засвідчує, що останніми роками, попри відчутне загальне скорочення торговельної мережі, поглиблення спеціалізації роздрібних торговельних підприємств триває.

Результати, проведені у розділі відображені у публікаціях: [210], [218], [220], [223], [228], [229], [234], [228], [229], [234], [245], [246], [82174], [82179], [406], [407].

## РОЗДІЛ 4

### АКТИВІЗАЦІЯ І ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### 4.1 Науково-методичне забезпечення нормування торговельних площ в активізації розвитку підприємств сфери послуг в ОТГ

Упродовж останніх років сфера товарного обігу демонструє відчутне пожвавлення, і причина цього – поступове оздоровлення економічної кон'юнктури держави. Показово, що кількість підприємців, зайнятих у торгівлі, неухильно зростає; саме це й засвідчує таке пожвавлення. Водночас торговельна мережа в регіонах розбудовується переважно стихійно: обираючи місце для нового торговельного об'єкта, підприємець спирається здебільшого на власну інтуїцію, а не на розрахунок, наукове обґрунтування чи міркування доцільності. Поза увагою при цьому часто лишається й те, що торгівля в місті та на сільському ринку розвивається за різними закономірностями.

Надзвичайної ваги за таких обставин набуває інше завдання – упорядкувати торговельну мережу населених пунктів і розвивати її плановірно. У цьому зацікавлені обидві сторони: з одного боку, органи державної влади та громадські об'єднання споживачів, які дбають про задоволення суспільних соціальних запитів, з іншого – самі торговельні підприємства й окремі підприємці, що визначають орієнтири власного поступу. Знані фахівці з розбудови роздрібної торговельної мережі – Апопій В. В. [11] та Птиця Н. В., Ковцур К. Г. [206] – слушно зауважують, що нинішня українська роздрібна мережа сформувалася деформованою, неоптимальною та ірраціонально розміщеною; спричинили це брак обґрунтованих нормативів торгових площ і неощадливе використання матеріально-технічної бази торгівлі під час її експлуатації. Потребу ж опрацювати науково обґрунтовані

нормативи забезпеченості населення торговими площами й повсюдно їх застосовувати диктують посилення конкуренції, глобалізаційні процеси та поширення великоформатних мереж із широкими зонами обслуговування. Саме такі нормативи уможливають раціональне розміщення об'єктів роздрібної торгівлі й високу віддачу вкладених у них інвестицій.

Методологічним засадам нормування радянської доби властиві дві вагомні вади, що, на нашу думку, унеможлиблюють застосування тодішніх нормативів у дійсних умовах ринкової економіки. Перша полягала в умовному поділі населення регіону за принципом організації торговельного обслуговування: мережу розбудовували за окремими нормативами для міст і для сільської місцевості, які до того ж узагалі не узгоджувалися між собою. Друга вада стосувалася самої бази нормування – його прив'язували до вже досягнутих обсягів товарообороту й економічного потенціалу держави, а не до реальної потреби в мережі.

Розробляючи нормативи розвитку роздрібної торговельної мережі, варто, на нашу думку, зважати на дві обставини. По-перше, оптимальної норми забезпеченості населення магазинами – такої межі, після якої мережа в перерахунку на квадратні метри торгової площі на 1000 осіб перестала б зростати, – не визначено досі ні в Україні, ні за кордоном. По-друге, норматив покликаний відбивати той обсяг торгової площі, якого потребує належна, цивілізована (у сьогоднішньому розумінні) організація обслуговування населення. Адже очікування самих покупців щодо того, як має бути влаштована система торговельного обслуговування і наскільки результативно вона має створювати та надавати послуги, помітно змінилися й суттєво наблизилися до європейського рівня.

Ці зміни в поглядах спонукали запропонувати принципово новий підхід до встановлення нормативу забезпеченості населення торговельними площами. За його основу взято критерій «якість обслуговування», а на практиці він реалізується через два різні способи обчислення потреби в торговій площі – окремо для підсистеми масового та окремо для підсистеми



індивідуального обслуговування.

Розробляючи нормативи забезпечення населення торговою площею, слід зважати на те, що:

- за основу нормування не можна брати роздрібний товарооборот у розрахунку на 1 особу: цю величину не варто вважати такою, що відображає потребу в мережі задля доведення товарів до споживачів кінцевих, оскільки її визначають ціни на самі товари, притаманні їм фізико-хімічні характеристики (об'єм, маса тощо), а також швидкість оборотності товарів;

- потреба в мережі визначається торговою площею, яка потрібна, щоб покупці могли одночасно перебувати в магазинах у будь-який момент; при цьому байдуже, придбав відвідувач товар чи просто зайшов оглянути асортимент, отримати консультацію щодо споживних властивостей товарів, прийшов він одноосібно чи разом із сім'єю тощо;

- окремі товари й способи задоволення попиту на них вирізняються своєю специфікою. Скажімо, до товарів щоденного попиту належить більшість продовольчих товарів: попит на них порівняно сталий, покупцеві вони добре відомі й не змушують витратити багато часу на з'ясування споживних властивостей та на вибір. Тут якість обслуговування покупець вимірює витраченим часом, а отже, відповідні магазини мають бути наближені до житла чи місця роботи та функціонувати за принципом самообслуговування, що скорочує перебування в залі до мінімуму. Інакше стоїть справа з більшістю непродовольчих товарів складного асортименту, які належать до товарів періодичного та рідкого попиту: тут час не відіграє вирішальної ролі, бо покупець може неодноразово завітати до магазинів у пошуках потрібного йому товару й тривало вагатися перед купівлею (особливо коли товари дорогі). З огляду на це продаж таких товарів варто підкріплювати широким і глибоким асортиментом, щоб було з чого вибирати, а сам процес продажу – доповнювати розгалуженим колом супутніх послуг: передпродажних, супровідних та післяпродажних (консультації щодо властивостей товару, демонстрація його роботи, доставка додому тощо). Саме

ці відмінності у формуванні та задоволенні попиту змушують у системі торговельного обслуговування населення розрізняти дві підсистеми: стандартного (масового) обслуговування, орієнтованого на товари щоденного попиту, та індивідуального (вибіркового) обслуговування, спрямованого на товари складного асортименту періодичного й рідкого попиту. Позаяк кожна підсистема має власні особливості щодо потреби в мережі та її розташування, потребу в торговій площі в їхніх межах доводиться нормувати нарізно.

Звідси випливає, що сукупний норматив торгової площі складається з двох частин – нормативу площі під торгівлю товарами повсякденного попиту та нормативу площі для реалізації непродовольчих товарів періодичного й рідкого попиту:

$$N_s = N_{s_{\text{дт}}} + N_{s_{\text{іо}}}, \quad (4.1)$$

де  $N_s$  – норматив торгової площі на 1000 осіб обслуговуваного населення, м<sup>2</sup>;  $N_{s_{\text{дт}}}$  – норматив торгової площі на 1000 осіб для торгівлі товарами повсякденного попиту (підсистема стандартного обслуговування), м<sup>2</sup>;  $N_{s_{\text{іо}}}$  – норматив торгової площі на 1000 осіб для торгівлі непродовольчими товарами періодичного і рідкого попиту (підсистема індивідуального обслуговування), м<sup>2</sup>.

Під час визначення торгової площі магазинів товарів повсякденного попиту слід зважати на таку вимогу: щоб покупець міг вільно перебувати в залі, оглядати й добирати товар, торгової площі на кожного відвідувача має відводитися, за розрахунками, у діапазоні 4–10 м<sup>2</sup> – і це незалежно від того, зробив він покупку чи лише завітав. Що ж до нормативу торгової площі, який припадає в години «пік» на одного покупця таких магазинів, то його визначають, відповідно, за формулою:

$$s_m = \frac{s_n}{1 - k_3}, \quad (4.2)$$

де,  $s_m$  – норматив торгової площі на одного покупця на час його перебування в магазині в години «пік», кв. м;  $s_n$  – норматив площі для пересування одного покупця у магазині, кв. м;  $k_3$  – коефіцієнт заставленої обладнанням торгової площі (для магазинів самообслуговування середнє його значення -0,3).

Обчислюючи норматив торгової площі, треба також зважати на:

- частку населення, яка потенційно здатна відвідувати магазини (адже певні категорії людей через об'єктивні обставини не можуть робити це самостійно);
- середню тривалість перебування покупців у магазині;
- середньостатистичну тривалість роботи магазинів в день;
- нерівномірність відвідування магазинів покупцями протягом певного періоду часу.

Виходячи із цього, потребу в торговій площі на 1000 осіб для реалізації товарів повсякденного попиту, тобто для підсистеми стандартного обслуговування, розраховують за формулою:

$$N_{s_{nm}} = S_n \times \frac{1000 \times \mathcal{U}_n \times t \times K_n}{100 \times T \times 60}, \quad (4.3)$$

де,  $\mathcal{U}$  – чисельність населення, яке відвідує магазини, %;  $N_{s_{nm}}$  – норматив торгової площі на 1000 осіб для торгівлі товарами повсякденного попиту, м<sup>2</sup>;  $s_n$  – норматив торгової площі на одного покупця на час його перебування в магазині, м<sup>2</sup>;  $\mathcal{U}_n$  – частка обслуговуваного населення, яке відвідує магазини, %;  $T$  – середня тривалість роботи магазинів у день, год.;  $t$  – середній час перебування одного покупця у магазинах, хв.; 60 – кількість хвилин в годині;

$\kappa_n$  – коефіцієнт нерівномірності потоку покупців протягом робочого дня.

Параметри, потрібні для цих розрахунків, здобуто спеціальними дослідженнями. Ішлося, зокрема, про опитування населення й обстеження чинної мережі, хронометраж часу перебування покупців у торговельних підприємствах, застосування методів математичного прогнозування, а також обчислення показників теорії масового обслуговування.

Що ж до нормативу торгової площі з розрахунку на 1000 осіб, який стосується непродовольчих товарів попиту періодичного та рідкого (тобто підсистеми обслуговування індивідуального), то його виводять на іншому підґрунті – зі співвідношення торгових площ, покликаного забезпечити найвищу ефективність експлуатації мережі. Як засвідчили теорія й практика економіки, вітчизняна і закордонна водночас, з огляду на частку непродовольчих товарів у товарообороті, широту асортименту груп продовольчих та непродовольчих і оборотність товарних запасів, таке співвідношення має дорівнювати 40:60. Звідси:

$$N_{s_{\text{іо}}} = N_{s_{\text{дт}}} \times \frac{60}{40} = 1.5 \times N_{s_{\text{дт}}} \quad (4.4)$$

Скориставшись окресленим теоретико-методичним підходом, ми вивели нормативи того, якою торговою площею забезпечене населення, у перерахунку на 1000 осіб мешканців України; їх подано в табл. 4.1 [195].

Система торговельного обслуговування має низку особливостей, і залежать вони від структури обслуговуваного населення, насамперед від того, де воно проживає. Так, підсистема стандартного обслуговування розрахована передусім на мешканців, які здебільшого не виходять за межі зони охоплення магазинів; натомість для підсистеми індивідуального обслуговування чіткого радіуса охоплення споживачів не передбачено.

Таблиця 4.1

**Нормативи торгової площі на 1000 осіб населення України, м<sup>2</sup>**

| Норматив торгової площі для торгівлі                                                                | 2010 р. | 2015 р. | 2020 р. | 2025 р. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| товарами повсякденного попиту – $N_{S_{\text{дт}}}$ , м <sup>2</sup>                                | 115     | 128     | 169     | 174     |
| непродовольчими товарами періодичного та епізодичного попиту – $N_{S_{\text{іб}}}$ , м <sup>2</sup> | 172     | 191     | 254     | 260     |
| Разом – $N_s$ , м <sup>2</sup>                                                                      | 287     | 319     | 423     | 434     |

Джерело: [195].

Дедалі помітнішою в останні роки стає й протилежна схильність: частину закупівель сільські мешканці роблять у містах. Приміром, певний обсяг продовольства селяни купують у місті за місцем праці, оскільки тамтешній асортимент значно ширший; поширюються й комплексні продовольчі закупівлі, що їх селяни здійснюють у супермаркетах та гіпермаркетах міст. Іще виразніше ця тенденція виявляється щодо товарів складного асортименту епізодичного попиту: у містах сільське населення купує їх набагато частіше, і пояснюється це надзвичайно слабкою організацією торгівлі такими товарами в сільській місцевості. Саме тому середні по Україні нормативи торгової площі доводиться диференціювати для сільського й міського населення, вводячи поправочні коефіцієнти на «тяжіюче з села до міст» населення.

Аби з'ясувати, яку частку товарів селяни придбавають саме в торговельній мережі міст, у жовтні 2021 року нами було проведено анкетне опитування сільського населення в окремих регіонах держави. Обсяг репрезентативної вибірки при цьому визначали за формулою:

$$n = \frac{0,25 \cdot t^2 \cdot N}{\Delta_x^2 \cdot N + 0,25 \cdot t^2}, \quad (4.5)$$

де  $n$  – чисельність вибірки;  $\Delta_x$  – гранична помилка вибірки для частки ознак

(0,05); 0,25 – дисперсія частки ознаки;  $t$  – імовірнісний коефіцієнт довіри, рівний 2;  $N$  – величина генеральної сукупності.

Вибіркову сукупність підприємств у розрахованому обсязі формували способом безповторного відбору. Опитуванням було охоплено загалом 2150 респондентів, а провадили його за спеціально розробленою анкетною (додаток Л).

Заповнені анкети опрацьовували засобами комп'ютерної техніки – стандартним пакетом прикладних програм Microsoft Excel. Це дало змогу встановити, що пересічно по Україні сільське населення купує в містах близько 20% продовольчих і близько 80% непродовольчих товарів. Прикметно, що частка «міських» продовольчих покупок селян майже не змінюється залежно від того, наскільки віддалений сільський населений пункт від районного чи обласного центру. А от щодо непродовольчих товарів залежність цілком очевидна: чим далі село розташоване від районного й особливо обласного центру, тим меншу їх частку сільські мешканці купують у містах.

Отримані під час анкетного опитування результати дають підставу диференціювати ті усереднені по Україні нормативи площі торгового залу, що припадають на населення міст і сіл, – шляхом запровадження коефіцієнтів поправки на людність, яка «тяжіє від сіл до міст».

Норматив торгової площі для торгівлі товарами повсякденного попиту визначатиметься за формулами:

а) для міст:

$$N_{s_{\text{міст}} M} = N_{s_{\text{міст}}} + 0.2 \times N_{s_{\text{міст}}} \times \times_c, \quad (4.6)$$

б) для сільської місцевості:

$$N_{s_{\text{сіль}} C} = N_{s_{\text{сіль}}} - 0.2 \times N_{s_{\text{сіль}}} \times \times_c, \quad (4.7)$$

Аналогічний підхід застосовують і до непродовольчих товарів періодичного та епізодичного попиту – відповідний норматив площі

обчислюють так:

а) для міст:

$$N_{s_{ioM}} = N_{s_{io}} + 0.8 \times N_{s_{io}} \times \chi_c, \quad (4.8)$$

б) для сільської місцевості:

$$N_{s_{ioC}} = N_{s_{io}} - 0.8 \times N_{s_{io}} \times \chi_c, \quad (4.9)$$

де 0,2 і 0,8 – поправочні коефіцієнти, які враховують придбання відповідних товарів мешканцями сіл у містах;  $\chi_c$  – частка сільського населення у загальній чисельності населення України.

На основі наведених формул у табл. 4.2 подано нормативи торгової площі на 1000 жителів, обчислені окремо для сільської місцевості й міст.

Таблиця 4.2

**Нормативи забезпеченості населення України торговою площею  
магазинів (м<sup>2</sup> на 1000 жителів)**

| Роки | Всього | в тому числі для |                      |
|------|--------|------------------|----------------------|
|      |        | міст             | сільської місцевості |
| 2010 | 287    | 38217            | 236                  |
| 2015 | 319    | 376              | 262                  |
| 2020 | 423    | 499              | 347                  |
| 2025 | 434    | 508              | 352                  |

Джерело: [195].

Умови, у яких організовують торговельне обслуговування населення, помітно різняться від регіону до регіону – далася взнаки дія місцевих соціально-економічних, природно-кліматичних та інших чинників. Тож загальнодержавні нормативи забезпеченості населення торговою площею постає потреба диференціювати за окремими регіонами. Робити це, на наш погляд, доцільно, зважаючи на необхідність:

- забезпечення потенційним покупцям комфортних умов під час

відвідування магазинів;

- досягнутий і прогнозний рівень економічного розвитку регіонів;
- потребу розмежувати нормативи торгової площі за найважливішими центрами торговельного обслуговування;
- диференціацію нормативів торгової площі з огляду на основне й тяжіюче до центрів обслуговування населення;
- транспортну та пішохідну досяжність місць найбільшої щільності населення.

За ринкових відносин на передній план виходить завдання забезпечити окупність торгової мережі. Саме тому, на нашу думку, ті загальнодержавні нормативи, за якими населення забезпечують торговою площею, для поодиноких регіонів слід коригувати, зважаючи на товарооборот, якого регіон досяг у розрахунку на 1 особу:

$$N_{s,p} = N_s \cdot \sqrt{\frac{T_p}{T_d}}, \quad (4.10)$$

де  $N_{s,p}$  – норматив торгової площі для конкретного регіону, м<sup>2</sup>;  $N_s$  – норматив торгової площі для України, м<sup>2</sup>;  $T_p$  – середньодушовий товарооборот в регіоні, грн;  $T_d$  – середньодушовий товарооборот по Україні, грн.

Розраховані за викладеним теоретико-методичним підходом орієнтовні нормативи, за якими населення областей України має забезпечуватися торговою площею у перерахунку на кожні 1000 жителів, наведено в додатку М; при цьому у самих обчисленнях використано актуальні дані щодо роздрібного товарообороту – як по Україні в цілому, так і по окремих її регіонах.

Співвідношення міського й сільського населення в областях відчутно різне, а отже, неоднаковим є й вплив міст на організацію торговельного обслуговування селян. Через це нормативи забезпеченості торговою площею



постає потреба диференціювати для міських і сільських мешканців ще й за регіонами. Підставою такого розмежування має слугувати частка міського та сільського населення в його загальній чисельності:

1) норматив торгової площі для міського населення регіону:

$$N_{p.m.} = N_m \cdot \frac{Ch_{p.m.}}{Ch_m}, \quad (4.11)$$

де  $N_{p.m.}$  – норматив торгової площі для міського населення регіону, м<sup>2</sup>;  $N_m$  – норматив торгової площі для міського населення України, м<sup>2</sup>;  $Ch_{p.m.}$  – частка міського населення в регіоні, %;  $Ch_m$  – частка міського населення в Україні, %

2) норматив торгової площі для сільського населення регіону:

$$N_{p.c.} = N_c \cdot \frac{Ch_{p.c.}}{Ch_c}, \quad (4.12)$$

де  $N_{p.c.}$  – норматив торгової площі для сільського населення регіону, м<sup>2</sup>;  $N_c$  – норматив торгової площі для сільського населення України, м<sup>2</sup>;  $Ch_{p.c.}$  – частка сільського населення в регіоні, %;  $Ch_c$  – частка сільського населення в Україні, %.

Одержані у такий спосіб нормативи для міського та сільського населення в розрізі областей подано в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

**Нормативи торгової площі, встановлені для міст і сіл держави (кв. м у перерахунку на 1000 осіб)**

|                    | місто        |            |            |            | село       |            |            |            |
|--------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                    | 2010 р.      | 2015 р.    | 2020 р.    | 2025 р.    | 2010 р.    | 2015 р.    | 2020 р.    | 2025 р.    |
| <b>Україна</b>     | <b>38217</b> | <b>376</b> | <b>499</b> | <b>508</b> | <b>236</b> | <b>262</b> | <b>347</b> | <b>352</b> |
| Вінницька          | 237          | 263        | 348        | 354        | 385        | 427        | 566        | 574        |
| Волинська          | 252          | 280        | 371        | 377        | 362        | 402        | 533        | 540        |
| Дніпропетровська   | 417          | 462        | 613        | 624        | 123        | 136        | 181        | 184        |
| Донецька (умовно)  | 452          | 502        | 665        | 677        | 71         | 79         | 104        | 106        |
| Житомирська        | 283          | 314        | 416        | 423        | 318        | 353        | 467        | 473        |
| Закарпатська       | 185          | 206        | 272        | 277        | 460        | 511        | 677        | 686        |
| Запорізька         | 381          | 423        | 560        | 570        | 175        | 194        | 257        | 260        |
| Івано-Франківська  | 212          | 236        | 312        | 317        | 421        | 467        | 619        | 628        |
| Київська           | 295          | 328        | 435        | 442        | 299        | 332        | 441        | 447        |
| Кіровоградська     | 304          | 338        | 448        | 456        | 286        | 318        | 421        | 427        |
| Луганська (умовно) | 432          | 479        | 636        | 647        | 100        | 111        | 147        | 149        |
| Львівська          | 300          | 333        | 441        | 449        | 293        | 325        | 431        | 437        |
| Миколаївська       | 334          | 371        | 492        | 501        | 243        | 269        | 357        | 362        |
| Одеська            | 330          | 367        | 486        | 495        | 248        | 276        | 365        | 370        |
| Полтавська         | 298          | 331        | 438        | 446        | 296        | 328        | 435        | 441        |
| Рівненська         | 236          | 262        | 347        | 353        | 386        | 429        | 568        | 576        |
| Сумська            | 328          | 364        | 482        | 491        | 252        | 280        | 371        | 376        |
| Тернопільська      | 214          | 237        | 314        | 320        | 419        | 464        | 616        | 625        |
| Харківська         | 82176        | 48217      | 582        | 592        | 153        | 170        | 226        | 229        |
| Херсонська         | 302          | 336        | 445        | 453        | 289        | 321        | 425        | 431        |
| Хмельницька        | 261          | 290        | 384        | 82171      | 349        | 387        | 514        | 521        |
| Черкаська          | 273          | 303        | 402        | 409        | 332        | 368        | 488        | 494        |
| Чернівецька        | 205          | 227        | 301        | 306        | 432        | 479        | 635        | 644        |
| Чернігівська       | 299          | 332        | 440        | 448        | 294        | 327        | 433        | 48217      |
| Київ               | 501          | 556        | 736        | 749        | 0          | 0          | 0          | 0          |

Джерело: [195].

Особливо вагомим є визначення нормативів торгової площі для окремих населених пунктів; їх доцільно розраховувати за формулою [11]:

$$N_{nn} = N_p \cdot k_{d_{nn}}, \quad (4.13)$$

де  $N_{nn}$  – норматив торгової площі на 1000 жителів конкретного населеного пункту, кв.м.;  $N_p$  – норматив торгової площі для відповідного типу населеного пункту регіону, кв.м.;  $k_{d_{nn}}$  – коефіцієнт диференціації нормативу торгової площі для конкретного населеного пункту.

Що ж до коефіцієнта диференціації нормативу торгової площі, який визначають для конкретного населеного пункту, то його розраховують за такою формулою:

$$k_{d_{np}} = \sqrt{\frac{T_{np}}{T_p}}, \quad (4.14)$$

де  $T_{np}$  – товарооборот на 1 особу у конкретному населеному пункті, грн.;  $T_p$  – середній товарооборот на 1 особу у відповідному типі населених пунктів регіону, грн.

Використовувати ж товарооборот, обрахований на 1 особу окремо взятого населеного пункту, аби визначати коефіцієнт диференціації торгової площі, на наш погляд, навряд чи доцільно. Річ у тім, що на згаданий показник впливає безліч різноманітних чинників, а їхня частина доволі часто виявляється суб'єктивною чи й узагалі випадковою за природою (тимчасом як у масштабах усієї області подібні впливи фактично взаємно погашаються).

Формуючи нормативи для окремих населених пунктів, доцільно, на нашу думку, враховувати, що дедалі помітнішу роль в організації торговельного обслуговування селян відіграють великі міста. При цьому в міру віддалення від обласного центру такий вплив послаблюється (хоч і не за прямою залежністю),

що теоретично обґрунтували вчені-дослідники Б. Пандей, С. Блесфорд та К. Сето [82171]. Іншими словами, чим ближче сільський населений пункт розташований до великого міста чи обласного центру, тим більша частка його мешканців здійснює покупки саме в місті. Зважаючи на це, той коефіцієнт, що диференціює норматив торгової площі стосовно окремо взятого населеного пункту, доцільно, на наше переконання, розраховувати за такою формулою:

$$k_{d_{nn}} = \sqrt{\frac{l_{nn}}{\bar{l}}}, \quad (4.15)$$

де  $k_{d_{nn}}$  – коефіцієнт диференціації нормативу торгової площі для конкретного населеного пункту;  $l_{nn}$  – віддаленість конкретного сільського населеного пункту від обласного центру (крупного міста), км;  $\bar{l}$  – середня віддаленість сільських населених пунктів від обласного центру (великого населеного пункту), км.

У розрахунках доцільно застосовувати відомості про середню віддаленість сільських населених пунктів від районних і обласних центрів (Додаток Н).

Вироблені за викладеним науково-методичним підходом нормативи того, якою торговою площею забезпечене населення, покликані знайти широке практичне застосування – при формуванні державної політики розвитку торгівлі, під час вироблення стратегій розвитку торговельної мережі на рівні регіонів і територій, а рівно ж при опрацюванні проектів інвестиційного та інноваційного спрямування у сфері торгівлі.

Обчислена за визначеними нормативами потреба того чи іншого поселення в торговій площі, потрібній, щоб обслужити його мешканців, уможливорює оцінку перспектив укрупнення торгової мережі, тобто дає змогу вирішувати, якими за розмірами зводити торгові підприємства під час нового будівництва та як спеціалізувати цю мережу.

## 4.2 Перспективні типи підприємств роздрібно́ї торгівлі та побутового обслуговування і їх розвиток в умовах об'єднаних територіальних громад

Упродовж останніх років вітчизняний споживчий ринок зазнає безперервних і глибоких структурних змін. Оскільки ритейл вирізняється високою прибутковістю та ліквідністю, до роздрібно́ї торгівлі активно надходять чимраз більші обсяги капіталу, дедалі більше й тих, хто торгує в роздріб товарами широкого вжитку на цьому ринку, виникають нові типи торговельних підприємств. Провідні позиції, утім, належать тій частині споживчого ринку, яка зосереджена в містах; натомість сільський споживчий ринок з низки об'єктивних та суб'єктивних причин трансформується куди повільніше, і активного динамічного розвитку тут донедавна не було помітно.

Головними причинами відставання сільського споживчого ринку залишаються надзвичайно низька платоспроможність селян за високого ступеня натуралізованості сільськогосподарського виробництва; при цьому середній рівень цін, установлених на споживчі товари, щороку підвищується через інфляцію у вітчизняній економіці. Вкрай негативно на торговельному обслуговуванні села позначається й те тривале згортання мережі і магазинів, і дрібнороздрібних одиниць, яке фіксує офіційна статистика. Так, якщо у 2000 р. кіосків і палаток на селі налічувалося 3,5 тис. од., то до 2021 р. їх лишилося 3,0 тис. – тобто поменшало майже на 15%; паралельно загальна кількість сільських магазинів впала з тих 48,2 тис. од., що були у 2000 р., до 29,8 тис. од. у 2010 р. (на 38,2%), а далі й до 17,7 тис. од. у 2021 р. (на 2/3) [284].

Неготовою до діяльності в ринкових умовах виявилася система споживчої кооперації, що впродовж тривалого часу становила осердя торговельного обслуговування села й фактично посідала на сільському споживчому ринку становище монопольне. Свої провідні позиції в цьому сегменті вона поступилася з кількох причин: значна частка обігових коштів була вимита, роздрібну мережу закривали, руйнувалася напрацьована система господарських зв'язків, а постачання товарів, що йшло через складське господарство кооперативів,

занепадало; далось взнаки й те, що звузилися обсяги діяльності торговельної, заготівельної та виробничої. Ті засади комерційної діяльності, що мають організаційно-технологічну природу, ринок відчутно перетворив і породив конкуренцію, чого працівники кооперативних підприємств та організацій свого часу не врахували.

Нинішня система торговельного обслуговування на селі позначена тим, що тут з'явилися роздрібні торговці, які працюють у приватній формі власності. Проте здебільшого ці оператори споживчого ринку малопотужні й не вирізняються значними масштабами діяльності. Слабкий потенціал сільського ринку в найближчій перспективі геть не приваблює великі корпоративні торговельні мережі, які у своїх стратегіях передбачають насамперед охоплення обласних центрів та великих міст із населенням не менш як 200 тис. осіб. Такий підхід має вагоме підґрунтя: капітальні вкладення й поточні витрати на облаштування великих крамниць нових форматів – гіпермаркетів, супермаркетів, торговельних центрів – сягають десятків і сотень мільйонів гривень, тож термін їх окупності в сільських населених пунктах був би надто довгим.

Тож, попри згадані проблеми, найкращі перспективи щодо впровадження нових типів роздрібних торговельних підприємств на селі має система споживчої кооперації України. Для цього їй потрібно якнайшвидше структурно перебудувати власну роздрібну мережу через її переспеціалізацію, застосовуючи такі широковідомі методи, як спеціалізація, типізація, диверсифікація та комбінування. Насамперед же слід провести суцільну паспортизацію одиниць – роздрібних і дрібнороздрібних, а вже спираючись на її результати, ґрунтовно вивчити й проаналізувати ситуацію та наявні матеріальні, фінансові й людські ресурси.

Окресливши, у яких напрямках торговельну мережу належить розвивати передусім, кооперативним організаціям слід мобілізувати наявні фінансові ресурси й подбати про залучення додаткових коштів – і на те, щоб модернізувати ті торговельні підприємства та одиниці, що вже діють, і звести нові об'єкти, і на

те, щоб наповнити їх широким асортиментним переліком товарів та послуг. Задля цього варто налагодити взаємодію з фінансовими, страховими та банківськими установами й домагатися оптимальних умов розрахунків із товаровиробниками, оптовими й комерційними посередниками. Крім того, кооперативним організаціям слід енергійніше досліджувати найновіші ринкові форми та методи, за якими організовують торгівельну діяльність, і впроваджувати їх у практику.

Оскільки реорганізація та перебудова кооперативної торговельної мережі – масштабне завдання і в організаційному, і у фінансовому вимірі, системі споживчої кооперації слід докласти предметних зусиль, аби забезпечити реальну державну підтримку торгівлі на селі через цільові асигнування кооперативам, пільгове кредитування та знижені ставки оподаткування господарської діяльності.

Зважаючи на сучасну тенденцію до скорочення попиту селян, кооперативні організації мають широкі можливості мобільно змінювати основний профіль діючих і тимчасово зачинених магазинів. Пріоритетним напрямом перепрофілювання крамниць, на нашу думку, є якомога більше скорочення кількості вузькоспеціалізованих і спеціалізованих магазинів та перетворення їх на продовольчі крамниці й магазини типу «Товари повсякденного попиту». Пояснюється це тим, що основна частина сільського населення не має достатніх доходів для придбання високовартісних непродовольчих товарів, а також орієнтацією селян на купівлю таких товарів у районних та обласних центрах, здебільшого в мережі ринкових підприємств. Отже, організовувати спеціалізовані непродовольчі магазини та універмаги доцільно винятково в районних центрах і містечках із населенням понад 5 тис. жителів.

Готуючи переспеціалізацію кооперативної роздрібної мережі, варто зважити на тимчасово незадіяний потенціал складського господарства цієї системи. Часто-густо бази й склади споживчої кооперації працюють неефективно: значну частину складських площ або взагалі не використовують,

або передано в найм стороннім суб'єктам, що господарюють. Довкола наявних оптових підприємств внутрішньосистемного типу можна згуртувати низку магазинів, палаток і кіосків, утворивши міні-фірму ланцюгового зразка чи вже апробоване споживчою кооперацією підприємство торговельне гуртово-роздрібне (ГРТП). Таким чином вдасться сконцентрувати ресурси, налагодити централізоване постачання товарів у мережу й на цій основі зміцнити обслуговування торгівлею окремих сільських адміністративних районів.

Перепрофілювання та переспеціалізація сільської роздрібної мережі можуть спрямовуватися на використання потенціалу суміжних галузей системи споживчої кооперації – заготівель, виробництва, ресторанного господарства. Закриті та низькорентабельні крамниці цілком успішно переобладнують під міні-цехи, де з місцевої сировини й заготовленої сільгосппродукції виготовляють продовольчі та непродовольчі товари для подальшого продажу – як через власну мережу, так і в інших регіонах. Розміщуючи в тимчасово незайнятих приміщеннях різні види господарської діяльності, суб'єкти споживчої кооперації отримують додаткові можливості маневрувати наявними ресурсами, а також диверсифікувати й комбінувати їх у практичній роботі.

Зважаючи на те, як специфічно розселені селяни, дедалі відчутнішої ваги набуває питання про те, щоб задля дальшого комбінування та диверсифікації здійснювати перепрофілювання й переспеціалізацію. За нинішніх умов чимало дрібних поселень фактично zostалися й зовсім позбавленими торговельного обслуговування, позаяк збиткові крамниці одна за одною зачинилися. І все ж, коли підвести під це докладне економічне обґрунтування, такі поселення цілком реально переобладнати на міні-центри торговельного обслуговування, звівши воєдино, скажімо, роздрібну торгівлю з харчуванням громадського типу, заготівельною справою, побутовими послугами тощо. Загалом же для звичайного села найбільш підхожою, на наш погляд, є така форма роздрібного торговельного підприємства, як змішана крамниця, де торгують нескладним набором товарів щоденного вжитку, або ж заклади на кшталт крамниця-бар, крамниця-заготпункт та крамниця, поєднана з пунктом побутового обслуговування.



Для великих сіл у межах ОТГ уже доцільно рекомендувати облаштування спеціалізованих магазинів середнього формату (площею торгового залу приблизно 100-150 м<sup>2</sup>), де торгуватимуть продовольством і непродовольчими товарами, будматеріалами, продукцією для селянських підсобних господарств, садово-городнім інвентарем тощо. Вирішальну роль тут відіграють правильний добір та формування асортименту, який неодмінно має узгоджуватися із запитами сільського населення. Варто також організувати виконання індивідуальних замовлень на доставку габаритних і технічно складних побутових товарів до окремих, особливо віддалених та важкодоступних сіл. А для цього треба потреби селян з'ясовувати, попит скрупульозно досліджувати й вести інформаційно-роз'яснювальну діяльність.

Основний масив сільської роздрібної торгівлі об'єктивно концентрується довкола містечок і центрів районів, де, поза сумнівом, доцільно організовувати збут через універсальні та спеціалізовані магазини середнього і великого розміру. Особлива роль у таких поселеннях має належати непродовольчим магазинам, які спираються на потенціал зведених раніше районних коопунівермагів. Оскільки більшість із них споруджено за типовими проектами й вони мають два та більше поверхів, їх порівняно легко переобладнати на сучасні супермаркети за методом самообслуговування, який завжди відзначався вищою ефективністю використання торговельної площі. Доцільно розвивати в таких магазинах представництва чи центри дистриб'юції, через які виробники – і місцеві, і позарегіональні – реалізовуватимуть технічно складні вироби та апаратуру, призначену для сільського господарства. Коли ж біля кооперативних універмагів (супермаркетів) є вільна територія, цілком реально спорудити там із легких конструкційних матеріалів майданчики, де розміщуватимуться будматеріали, техніка для села та інвентар для роботи на городі.

Хоч робота універмагів невпинно вдосконалюється, кооперативним організаціям у центрах районів не варто випускати з поля зору й торговельні підприємства інших типів – приміром, «Продукти», далі «Тканини», «Ювелірні вироби», а також «Непродовольчі товари» тощо. Лише розвиваючи їх та зміцнюючи їхню базу – матеріальну й технічну, – споживча кооперація зуміє в конкурентній боротьбі втримати свої позиції на сільському товарному ринку.

У ринкових умовах система споживчої кооперації має рішуче переходити до нових підходів. До них належать індустріалізація торговельної діяльності, її диверсифікація, а також інтеграція з виробничими підприємствами.

Задіяти на базі оптових торговельних підприємств торговельно-сервісні центри, які надаватимуть гарантійне й післягарантійне обслуговування технічно складних товарів, – ще одна можливість, що відкривається за такого підходу. Взаємовигідна інтеграція з виробничими підприємствами дає змогу узгодити інтереси двох сторін: виробників, для яких важливо якомога швидше реалізувати готову продукцію, і кооператорів, котрі на практиці відчують вигоди від прямих господарських зв'язків. Аби реалізувати цей напрям, варто скористатися наявним у системі ОТГ складським господарством, яке спроможне оперативно перебрати на себе функції централізованого товаропостачання сільських крамниць. Розгортання інтеграційних процесів у сільській торгівлі, вважаємо, проклало б шлях і до затребуваних сьогодні лізингу високовартісних товарів та продажу товарів у кредит з відстрочкою платежу.

Не менш нагальною є й індустріалізація торговельної діяльності. Такий підхід вимагає серйозних вкладень, технічного переоснащення оптової та роздрібної ланок і забезпечення новітніми технічними засобами задля організації суцільного наскрізного процесу товаропостачання й зменшення сукупних витрат на торгівлю.

Значний потенціал споживчої кооперації криється й у розгортанні її діяльності на ринках. Свого часу всю мережу продовольчих і непродовольчих ринків передали системі споживчої кооперації, проте донині кількість кооперативних ринків помітно зменшилася. Кооперативні організації не впоралися з організацією торгівлі на ринках, унаслідок чого більшість цих підприємств повернули в комунальну власність. Варто зазначити, що саме приватні та інші торговці, зосереджені на ринках, нині створюють кооператорам відчутну конкуренцію. Виходом із цієї ситуації, гадаємо, стало б активне проникнення кооперативних підприємств та організацій на універсальні й спеціалізовані ринки, надто в сільській місцевості. Для цього потрібно облаштовувати на ринках стаціонарні пункти продажу (крамниці, палатки, кіоски, їдальні, кафе, бари) та ширше залучати пересувні засоби торгівлі.

На нашу думку, робота підприємств ринків в ОТГ сільської місцевості загалом потребує пильної уваги з боку місцевої влади. Сучасним сільським ринкам властивий низький рівень матеріально-технічного забезпечення та організації основних торговельно-технологічних процесів, а це негативно відбивається на всій системі торговельного обслуговування селян. До того ж плата за ринкові збори та інші послуги ринків не лише є завищеною для сільських мешканців, а й постійно зростає, відлякуючи чималу частину ринкових продавців. Щоб виправити цю несприятливу ситуацію, державні адміністрації та районні ради повинні невідкладно розробити плани реконструкції підприємств ринків, їх технічного переоснащення й благоустрою, упорядкування тарифів на послуги, а також передбачити кошти на виконання цих робіт.

Безперечно перспективним напрямом розвитку сільської торгівлі є виїзна й пересувна торгівля, яка не вимагає значних витрат на організацію та провадження. Водночас вона уможлиблює охоплення додаткових контингентів споживачів у місцях праці, навчання й відпочинку. За допомогою пересувної торгівлі кооперативні організації мали б змогу постачати до міст продукцію власного виробництва та закуплену сільгосппродукцію.

Розглядаючи перспективи спеціалізації роздрібних торговців, вважаємо, що в сільській торгівлі ОТГ найбільші можливості стабілізуватися й розвиватися далі матимуть нечисленні універсальні, комбіновані та спеціалізовані магазини; натомість вузькоспеціалізованих у сільських адміністративних районах, найімовірніше, практично не залишиться. З-поміж спеціалізованих виживуть магазини, що торгують одягом, взуттям, господарськими товарами, будівельними матеріалами, хлібом і хлібобулочними виробами; з-поміж універсальних – універмаги та універсами, які з часом стануть супермаркетами.

На сільському товарному ринку в найближчій перспективі не варто розраховувати не лише на вузькоспеціалізовані магазини, а й на гіпермаркети – формат, який уже поширився в найбільших містах України. Річ у тім, що такі магазини самообслуговування вирізняються найширшим асортиментом товарів і загальною торговельною площею понад 3000 тис. м<sup>2</sup>, а отже, для їх функціонування потрібен великий потік покупців.

Через складне фінансове становище кооперативних організацій у системі споживчої кооперації універмаги найближчим часом, тобто до 2025 року, чисельно не зростуть. Водночас останніми роками активізувалося переобладнання універсамів на супермаркети, а також те, що постають міні-маркети – невеликі продовольчі крамниці, які працюють за принципом самообслуговування, мають нешироку номенклатуру товарів і площу менш ніж 200 м<sup>2</sup>.

Розвиток дискаунтів як окремого типу магазинів заслуговує на увагу кооперативних організацій: така форма торгівлі дозволила б реалізовувати вузький перелік товарів повсякденного попиту із застосуванням торговельних знижок і за відносно нижчими цінами. На нашу думку, поява подібних крамниць привабила б додаткову кількість сільських споживачів, чий платоспроможний попит обмежений. Оскільки технологія дискаунта із самого початку висуває мінімальні вимоги до інтер'єру та технологічного обладнання, під ці магазини доцільно було б віддати частину складських площ, які вже є в наявності. Альтернативою в експлуатації складів споживчої кооперації може стати створення внутрішньосистемних гуртовень (магазинів-складів), які спроможні втримувати нижчий рівень цін.

Складські та інші незадіяні приміщення обласних і районних споживспілок доречно пристосовувати під центри посилкової торгівлі, що спеціалізуються на доставці товарів через поштові відділення за попередніми замовленнями покупців. Цей вид діяльності не надто витратний і може дістати непогані перспективи розвитку.

Наразі доволі проблемним постає розвиток електронної комерції та інтернет-магазинів – як у системі споживчої кооперації, так і в сільській торгівлі загалом. Із одного боку, кооперативним організаціям бракує достатніх коштів на придбання того обладнання, яким провадиться комп'ютеризація, а з іншого – на

селі лишається низьким рівень, якого сягнув розвиток систем електронної комунікації, до того ж у сільських населених пунктах немає розгалуженої мережі тих, хто користується комп'ютерами. Проте з часом, у міру розбудови комп'ютерних мереж у селах, електронна торгівля може набути для споживчої кооперації неабиякої актуальності, а тому вже сьогодні варто передбачити низку кроків, аби спроектувати власну інтернет-мережу й забезпечити модемним зв'язком ті кооперативні підприємства та спілки, що діють у низовій ланці.

Оскільки система споживчої кооперації має доволі виразну вертикальну структуру, мережу електронної комерції можна побудувати на основі єдиного центру з мережею регіональних філій, підпорядкованих обласним споживчим спілкам. Наявний модемний зв'язок із локальними кооперативними організаціями в сільських адміністративних районах дав би змогу оперативно акумулювати не лише замовлення, що їх роблять окремі покупці, а й ті заявки на гуртові партії певних товарних видів, які подають самі торговці-кооператори. Сприяють тому, аби в системі споживчої кооперації постав єдиний електронний магазин, і розвиток ринку інформаційних послуг, і збільшення числа операторів зв'язку електронного, а разом із цим і поступове те здешевлення, що його зазнають тарифи на їхні послуги.

В ОТГ районних центрів доцільно відновити те, як працюють комісійні магазини та відповідні відділи в універмагах. І хоча торгівля, що ведеться на засадах комісійного договору, приносить не надто великий прибуток, вона все ж нарощує обсяг товарообороту й до того ж безризикова, адже прийняті підкомісійні товари після завершення встановленого терміну повертають власникові.

Комісійна торгівля, що свого часу набула помітного розвитку, дещо трансформувалася у продаж вживаних товарів, відомий як торгівля «секонд-хенд». У кожному разі обидва різновиди роздрібного продажу мають реальні

можливості вдосконалюватися й набувати цивілізованих форм, доки зберігаються відомі диспропорції – і в забезпеченості міського й сільського населення, і поміж окремими верствами самих селян.

Реальним доповненням до стаціонарної мережі в ОТГ сільської місцевості здатні стати різноманітні дрібнороздрібні одиниці – павільйони, палатки, кіоски, ятки, торговельні автомати. Їх доцільно розміщувати в невеликих селах, насамперед там, де стаціонарна мережа взагалі відсутня або тимчасово зачинена.

Прикметною рисою сільської дрібнороздрібної мережі є те, що безпосередньо в оселях селян – коли санітарно-гігієнічні умови це дозволяють – можна облаштовувати ятки та кіоски, аби продавати товари найпростішого асортименту. Щоб це здійснити, кооперативним організаціям варто укладати юридичні договори про співпрацю з тими громадянами, які тимчасово не мають зайнятості, унормовуючи в них порядок товаропостачання, розрахунків, матеріального заохочення реалізаторів-надомників та відшкодування збитків і товарних втрат.

До основних проблем, пов'язаних із тим, як нині розміщено роздрібну торговельну мережу в сільських ОТГ, належать:

- розпорошеність, брак рівномірного розподілу як у межах усього району, так і всередині населених пунктів;
- відсутність наближення торговельних підприємств і дрібнороздрібних одиниць до покупців;
- слабе насичення торговельного асортименту необхідними товарами і послугами;
- низький рівень рентабельності через недосягнення оптимального обсягу товарообороту.

Значною мірою ці проблеми породжені усталеними типами розселення в сільських ОТГ. За наявності дрібних сіл і хуторів стаціонарна мережа стає

практично нездійсненою, а відтак у них доцільніше запроваджувати торгівлю пересувну та влаштовувати дрібнороздрібні пункти, де провадитиметься продаж. У тому, як розміщена сільська роздрібна мережа, дається визнаки прагнення найбільших торговців тяжіти до містечок (це колишні райцентри), до великих сіл, а також безпосередньо до райцентрів. Усередині ж сільських поселень магазини традиційно зосереджуються в тих адміністративних центрах, що їхні межі не завжди збігаються з центрами територіальними, якщо зважати на конфігурацію сіл, – унаслідок чого крамниці нерідко опиняються віддаленими від основної маси покупців. Те, що сільські магазини та пункти продажу мають низьку рентабельність, зумовлене насиченням асортименту за спрощеною схемою й невеликим обсягом роздрібного товарообороту в переважній частини (за винятком найбільших) кооперативних магазинів. За таких обставин кооперативні організації вкрай стиснуті щодо тих обсягів прибутку, який на ринку по суті є єдиним джерелом формування основних та обігових коштів.

Щоб зберегти за собою власний сегмент сільського споживчого ринку, низовим кооперативним організаціям спільно з органами влади ОТГ необхідно раз у раз опрацьовувати перспективні схеми розташування своєї роздрібною мережі. Водночас до уваги слід брати такі чинники:

- характер розселення і щільність заселення окремих сільських населених пунктів;
- інтенсивність і характер пересування населення сіл, селищ та містечок, а також технічний стан шляхів транспортного сполучення;
- обсяг надходжень, які, з одного боку, дає основна діяльність, а з іншого – приходять з-за кордону чи з інших регіонів і саме завдяки яким у районі формується платоспроможний попит;

- поточний стан роздрібної торговельної мережі з огляду на ступінь зносу основних засобів і технічну оснащеність складського господарства, магазинів та дрібнороздрібних об'єктів.

Розгортання концентраційних процесів у роздрібній торгівлі спричиняє наслідки як позитивного, так і негативного ґтибу. Так, стрімке зростання великоформатних об'єктів корпоративних мереж помітно послаблює конкуренцію в роздрібному сегменті, що негативно позначається на якості обслуговування покупців; саме тому подібні явища потребують координації з боку органів місцевої влади. Власне «хаотичний», а водночас неконтрольований, до того ж нескоординований поступ торгівлі як такої та торговельної мережі зокрема спонукає по-новому осмислити потребу в опрацюванні державних нормативів розбудови цієї мережі. Річ у тім, що колишні методичні підходи, а разом з ними й вибудовані на цій базі нормативи, для нових умов виявилися непридатними. По-перше, підґрунтям їм слугували розрізнені, ніяк не пов'язані між собою підходи до організації мережі й обслуговування населення – і на регіональному (область), і на локальному (місто-село) рівнях. По-друге, нормативи розбудови торговельної мережі встановлювали, відштовхуючись не від реальної в ній потреби, а від фінансових спроможностей торговельних систем, і саме це унеможлиблює те, аби їх застосовували в сучасних умовах функціонування об'єднаних територіальних громад.

#### 4.3 Інноваційні механізми активізації діяльності підприємств сфери послуг та напрями їх диверсифікації в ОТГ

Активізація, як компонента інноваційного процесу, може переслідувати мету підвищення стабільності торгово-побутового підприємства та пов'язана з



підвищенню ефективності, що знімає з диверсифікації, як одного з методів активізації, звинувачення в деспеціалізації. Однак взаємозв'язки диверсифікації та спеціалізації в інноваційному процесі стали ще більш неясними і вимагають розгляду. Нами запропоновано схему стимулювання інноваційної діяльності, обґрунтування, заходи та критерії інноваційної комплексності розвитку торговельних підприємств і домогосподарств в умовах функціонування ОТГ. Ці схеми є способом пошуку нових тем або аргументів для диверсифікації, які можуть бути представлені відповідними схемами, рис. 4.1, 4.2.

Дослідження особливостей комплексного впровадження інновацій в умовах торгово-побутових підприємств, доцільності використання диверсифікації як інструмента сталого та динамічного розвитку ОТГ, базується на одній із головних особливостей таких підприємств – їх високій адаптивності до змін у ринковій ситуації через обмежені обсяги виробництва та низьку потребу в ресурсах, різноманітність інновацій через спрощену структуру внутрішньофірмового управління, їх мобільність через відносно легкий вихід із ринкових ніш, що стали збитковими, а також можливість зайняття нових, перспективних ніш. Саме зміни ринкової кон'юнктури призводять до появи нових, більш прибуткових об'єктів капіталовкладень, і саме ці зміни найчастіше спонукають компанії покидати збиткові ринкові ніші або диверсифікувати свою діяльність. У цьому процесі особливо варто з'ясувати, чи спеціалізація та диверсифікація змінюють одна одну залежно від ситуації, чи можуть вони доповнювати одна одну? Вирази в цьому діапазоні можна інтерпретувати різними способами. Наприклад, за М. Кругловим: «Очевидно, що при стабільному попиті на продукцію, роботи і послуги підприємств торгівлі та населення та регулярних потоках виробничих факторів (ресурсів) кращою є спеціалізація діяльності, що забезпечує зниження витрат виробництва й високу якість обслуговування.

**ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ  
ІННОВАЦІЙ В ТОРГОВО-ПОБУТОВЕ  
ОБСЛУГОВУВАННЯ ОТГ**



1. Нерівномірний розвиток галузей споживчої кооперації (закон нерівномірного економічного розвитку)
2. Зниження норми прибутку у традиційному виробництві (закон тенденції норми прибутку до спадання)
3. Розвиток науково-технічного прогресу



**МОТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В  
СИСТЕМУ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ ОТГ**

| <i>Техніко-технологічні</i>                                                                                                                                                                               | <i>Економічні</i>                                                                                                                                                                                                                                                                | <i>Фінансові</i>                                                          | <i>Соціальні</i>                                                                                                     | <i>Стратегічні</i>                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бажання більш повно завантажити виробничі потужності і зберегти виробничий потенціал. Альтернативні варіанти використання сировини, матеріалів, технології. Незайнятість і неповне використання ресурсів. | Перенакопичення капіталу в традиційних галузях виробництва і пошук нових сфер прикладання капіталу. Розширення частки ринку, завоювання нових ринків. Витяг синергетичного ефекту. Економія на масштабі діяльності. Економічна обмеженість ресурсів. Ресурсозберігаюча політика. | Розподіл ризиків між великим обсягом виробництва. Фінансова стабільність. | Зберігання робочих кадрів. Створення нових робочих місць. Задоволення інших потреб. Інноваційна політика менеджерів. | Прийняття до кон'юнктури ринку. Протидія коливанням кон'юнктури. Страхування майбутнього підприємства. Антимонопольне законодавство. Злиття і поглинання. Державне замовлення. |



**МЕТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ОТГ**

1. Економічна стабільність і фінансова стійкість торгово-побутового підприємства.
2. Прибуток.
3. Конкурентоспроможність.
4. Більш повне задоволення попиту на послуги сільського жителя ОТГ.

Рис. 4.1. Мотиви та цілі впровадження інновацій в розвитку сервісних підприємств ОТГ

*Примітка: розроблено автором*

Проте, характерна для зовнішнього середовища споживчої кооперації нестабільність потреб і (або) потоків виробництва викликає необхідність диверсифікації продукції, це дозволяє гнучко змінювати структуру виробництва і маневрувати ресурсами» [129]. Постає завдання, яке ще належить розв'язати: спеціалізацію й диверсифікацію слід чергувати залежно від того, наскільки нестабільними є економічні умови, чи все ж ідеться про їх поєднання? Щоб дати відповідь, доцільно звернутися до видів диверсифікації (див. рис. 4.2).

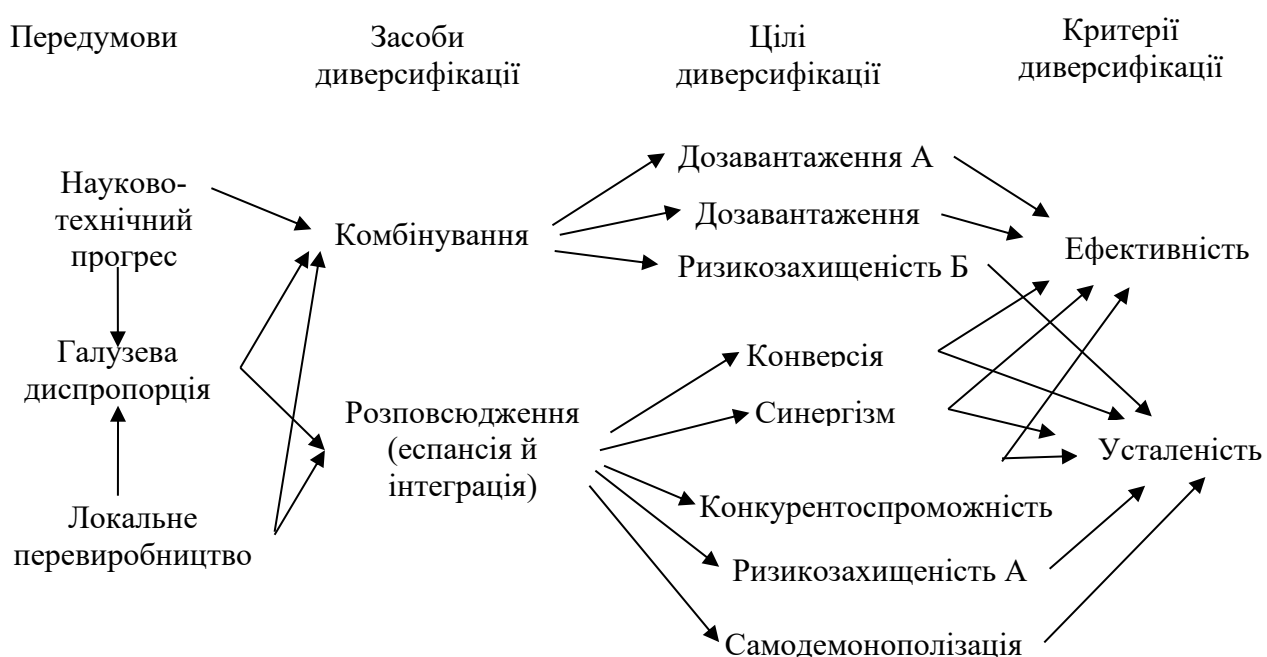


Рис. 4.2. Передумови, цілі, засоби та критерії диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг ОТГ

*Примітка: розроблено автором*

М. Лисек. говорить про комбіновану та незв'язану диверсифікацію [382] Є М., Лу В. та Фланаган Р. розширюють цей список і, окрім комбінованої та некомбінованої диверсифікації, згадують обмежену диверсифікацію [363; 384]. У роботі Г. Джаятілаке йдеться: «Сучасна диверсифікація може бути реалізована в різних формах: стратегія коаксіальної диверсифікації – компанія може вирішити почати виробництво нових продуктів, які відповідають технологічним та / або маркетинговим ресурсам існуючих виробничих ліній, навіть якщо вона

спрямована на інші групи споживачів; стратегія горизонтальної диверсифікації – пошук нових продуктів, призначених для споживачів компанії, навіть якщо вони технологічно не пов'язані з існуючими виробничими лініями (розширення номенклатури у зв'язку з розробкою нових видів продукції, послуг, товарів тощо). Стратегія конгломератної диверсифікації – компанія може зосередитися на новій сфері діяльності, яка не пов'язана з існуючою технологією або продукцією споживчої кооперації і не відноситься до її ринку» [383].

Зробимо висновок, що найчастіше виділяють такі три типи диференціації: вертикальну, горизонтальну та латеральну (останній тип також називають спорадичною диверсифікацією). Тому варто розглянути обґрунтування кожного з них. Однак слід зазначити, що використання зазначених термінів у цьому контексті не можна вважати однозначним. Це пов'язано з тим, що в деяких джерелах поняття диверсифікації та інтеграції, диверсифікації та деспеціалізації ототожнюються, чого робити не слід. Але в той же час зв'язок між цими поняттями є прямим, що дозволяє в деяких джерелах говорити, що вертикальна і горизонтальна диверсифікація – це вертикальна і горизонтальна інтеграція, і лише випадкова інтеграція є диверсифікацією. З іншого боку, інтеграція (злиття та поглинання, які здійснюють трансфертні інвестиції) є одним із шляхів диверсифікації. Але є й інший шлях – нетрансфертне інвестування, що назвемо експансією. Не слід також забувати, що як інтеграція, так і розширення можуть бути зовсім не пов'язані з процесом диверсифікації.

Міржеєвська В. та Джурські П. протиставляють вертикальну інтеграцію диверсифікації: «...ці стратегії можуть включати вертикальну інтеграцію. Інший шлях – диверсифікація діяльності компанії» [388]. Тоді вертикальна інтеграція та диверсифікація розглядаються як частини (але як незалежні концепції) корпоративної стратегії. Таке протиставлення суперечить поширеній думці в літературі з питання диверсифікації про те, що вертикальна інтеграція є підвидом диверсифікації.

Щоб краще зрозуміти різницю (точніше взаємозв'язок) між вертикальною інтеграцією та диверсифікацією, звернемося до одного з найвідоміших

теоретиків менеджменту Джона О'Шонесі, який пропонує розрізняти такі категорії:

- вихід на ринок збуту: той же товар / той же ринок;
- розвиток ринку: той же товар / новий ринок;
- просування товару: новий продукт / старий ринок;
- диверсифікація та вертикальна інтеграція: новий продукт / новий ринок.

У той час як вертикальна інтеграція є однією з форм диверсифікації, продукти, притаманні диверсифікації, є результатом діяльності, яка вертикально не пов'язана з виробництвом вихідного списку продуктів [125]. Вертикальна інтеграція та диверсифікація відрізняються з точки зору основних напрямів їхнього застосування. Мотивами вертикальної інтеграції є бажання знизити витрати та/або отримати більше контролю над виробництвом та/або розподілом. Якщо вертикальна інтеграція враховує невелику кількість факторів, пов'язаних із зовнішнім середовищем, це свідчить про напрям розвитку компанії в бік незалежності. З іншого боку, диверсифікація зазвичай спрямована на використання вигідних ринкових можливостей і зниження ризику інвестування всіх коштів в одному напрямку. Хоча по відношенню до останнього можна помітити, що занадто велика диверсифікація не завжди йде на користь» [153].

З цієї цитати можна протиставити аспекти вертикальної інтеграції та диверсифікації, оскільки перша вважається «одною формою іншої». Можна припустити, що ця передумова пов'язана з тим, що через нестабільність класифікації диверсифікації термін «диверсифікація» вживається як у широкому сенсі, як загальний для вертикальної інтеграції, так і у вузькому сенсі – у значенні непов'язаних, яку в деяких джерелах називають латеральною, а в деяких випадках спорадичною.

Використання двох різних термінів, що позначають одне й те саме поняття, не можна вважати позитивним з точки зору висунутих вимог до термінології. З іншого боку, попереднє використання двох різних лексем для визначення неспорідненої диференціації може зіграти позитивну роль у цьому випадку, оскільки всередині неспорідненої диференціації було виділено дві категорії. Ми

використовуємо етимологічні відтінки лексем, щоб закріпити їх як запропоновані терміни за семантичними одиницями.

Своїм корінням термін «латеральний» сягає латинського «боковий» – тобто розташований збоку, віддалік від серединної поздовжньої площини; натомість «спорадичний» – із німецької та французької, зі значенням «зустрічається тут і там». Уже сама етимологія слів «латеральний» і «спорадичний» підказує ті поняття – «латеральна диференціація» та «спорадична диференціація», – які автори прийняли інтуїтивно. Ці значення варто закріпити в термінології, щоб надалі не доводилося щоразу розмежовувати змістове навантаження перед уживанням термінів.

З огляду на сказане пропонуємо уточнити терміни в такий спосіб. Латеральний означає побічний напрям, і сама його наявність свідчить, що підприємство має основний напрям діяльності – мейнстрим; такий побічний напрям може слугувати зниженню ризику, проте радше пов'язаний із пошуком альтернативної цінності. Спорадичне ж, навпаки, є розпорошенням, яке передбачає брак орієнтира, а тому цілком узгоджується з розумінням портфельного інвестування, зорієнтованого на ефект диверсифікації, тобто на зниження ризику. Спираючись на це, подамо такі визначення: латеральна диверсифікація – це підготовка конверсій чи спекуляцій у видах бізнесу, а спорадична диверсифікація – це зниження ризику портфеля.

Через те, підставою для таких висновків є результати проведеного дослідження.

Доводиться визнати, що цілісного погляду на поняття диверсифікації бракує: її класифікація хитка, а поняття диверсифікації й інтеграції нерідко вживають як взаємозамінні. Окрім загальноприйнятого тлумачення, в економічній літературі побутує й кілька вужчих значень терміна «диверсифікація» – як засобу підвищити ефективність виробництва, здобути економічну вигоду чи запобігти банкрутству, а також як інструмента знизити ризик, пов'язаний з інвестуванням у більш ніж один тип активів. Наявні ж погляди не лише розбіжні, а подекуди й протилежні.

В основу концепції диверсифікації й розкриття традиційного змісту терміна «диверсифікація» закладено пошук функціонального визначення та окреслення кола цілей і завдань, які зумовлюють її застосування. Спираючись на здобуті результати дослідження, прийmemo два положення: перше – диверсифікація розширює різноманіття сфер діяльності підприємства; друге – тлумачити її слід як антонім спеціалізації, під якою розуміють однорідність і зростання рівномірності роботи. Однак, попри взаємну протилежність, ці поняття виступають не антиподами альтернативного штибу, а відносинами оберненими. Отож зіставляти диверсифікацію зі спеціалізацією на протигагу можна, але зводити їхнє пояснення лише до зворотності нелогічно: адже тоді довелося б припустити чи то суперечність часткову, чи то обумовленість ситуативну.

Обстоювана нами позиція щодо сутності диверсифікації дає підстави стверджувати, що вона спроможна певним чином змінювати якісний стан підприємства, у тому числі й малого. Диверсифікуючись, підприємство освоює нові напрями діяльності, налагоджує випуск нової продукції або пробивається на нові ринки, а це формує підґрунтя для підвищення ефективності й оздоровлення фінансового стану. Понад те, у малого підприємства зміна статусу помітна виразніше навіть за незначної інтенсивності диверсифікації: з огляду на невеликий розмір такі зрушення відбуваються тут швидше й рельєфніше. Тому в нашому випадку є всі підстави тлумачити диверсифікацію як спосіб розвитку торгово-побутових підприємств.

Зіставивши й узагальнивши розмаїті підходи до того, як класифікують диверсифікацію, її різновиди вдалося звести в упорядковану систему (рис. 4.3). Подвійна смуга на цьому рисунку позначає комбінацію й указує, що відповідні типи диверсифікації утворено за однією класифікаційною ознакою.

Немає очевидних підстав вважати негативною ні широку за ступенем, ні спонтанну за характером диверсифікацію. Проте залишати поза увагою те, що диверсифікаційний процес має два відмінні за перебігом варіанти – планомірний і спонтанний, – не можна.

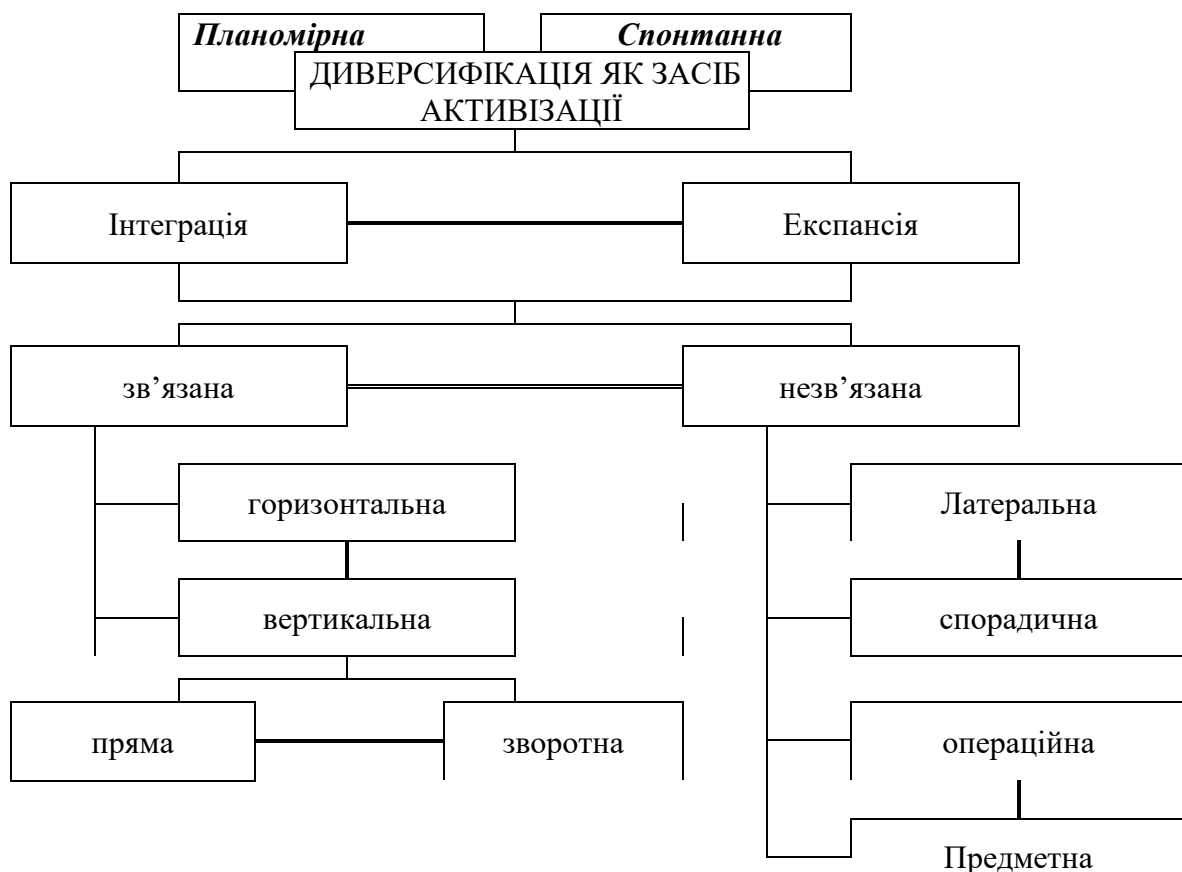


Рис. 4.3. Види диверсифікації як засобу активізації діяльності підприємств в системі споживчої кооперації ОТГ

*Примітка: розроблено автором*

Ґрунт для того, щоб і надалі, глибше, досліджувати проблематику диверсифікації, закладають уже виконані розвідки її сутності, цілей, видів та завдань і здобуті в них результати, – зокрема стосовно малого підприємства: причини й напрями диверсифікації, її цілі та фінансово-економічні наслідки, а ще методи, якими послуговуються, керуючи малими підприємствами. Як засіб розвитку торговельних підприємств та домогосподарств у кооперативній системі диверсифікація вимагає докладних досліджень, що мають увінчатися рекомендаціями щодо її запровадження. Відштовхуючись від з'ясованого поняття та розкритого змістового наповнення терміна «диверсифікація», варто розглянути особливості диверсифікації названих підприємств. Проводити таке вивчення слід, спираючись на альтернативу диверсифікації та спеціалізації, яка



досі не здобула достатньо повного висвітлення в наукових результатах, – попри те що саме це ціннісне співвідношення визначальне для решти ознак диверсифікації.

Вивчення диверсифікації на основі її простого заперечення спеціалізації не приводить до ідеї активізації. Співвідношення між спеціалізацією та диверсифікацією не повинні обмежуватися простим зіставленням цих понять. Таке співвідношення заслуговує більш детального вивчення.

Дослідження показали, що поняття диверсифікації надзвичайно багатогранне й допускає розгляд з різних ракурсів. Однак традиційно її асоціювали зі зміною видів діяльності компанії, а тому основну увагу в дослідженні зосереджено на диверсифікації діяльності торговельно-побутового підприємства – як найхарактернішій для підприємств кооперативної системи. Під диверсифікацією діяльності розуміють вихід підприємства за межі своєї основної діяльності, причому провідним визнають те підприємство, у якого виробництво товарів та послуг посідає найбільшу питому вагу в загальному обсязі реалізації. Отож у цьому разі диверсифікацію діяльності підприємства трактуватимемо як нарощення кількості видів діяльності, витлумачених доволі широко.

Оскільки нині підприємства дедалі частіше вдаються до диверсифікації діяльності, було цікаво дослідити її стан і результати. Особливості диверсифікації вивчали за даними обстеження 78 малих підприємств м. Тернопіль та Тернопільської області впродовж трьох років (2017-2020 рр.). З-поміж відібраних для дослідження малих підприємств виробничою діяльністю зайнято 34,6%, посередницькі операції провадять 52,6%, тоді як послуги надають 12,8% (причому серед цих послуг 20% мають виробничий характер, 40% – інтелектуальний і ще 40% – побутовий).

Усі обстежені підприємства було поділено на дві групи – недиверсифіковані та диверсифіковані. При цьому виникало питання, який саме показник вважати критерієм диверсифікації діяльності підприємства. Ми дійшли висновку, що добір критерію залежить від мети дослідження. Позаяк під

диверсифікацією діяльності розуміють нарощення числа її видів, до диверсифікованих було віднесено ті підприємства, що впродовж 2010-2024 років збільшили кількість видів діяльності. Систематизація засвідчила: диверсифікованими виявилися 46 підприємств (майже 59%), тоді як 41% – недиверсифікованими. Найактивніше диверсифікацію провадили промислові підприємства, а найслабше вона притаманна посередницьким, здебільшого торговим, – очевидно, «розмивати» торгову діяльність сьогодні не вигідно. Перехід невиробничих підприємств до виробничих видів діяльності майже не спостерігається; помітною ж є зворотна тенденція – виробничі підприємства беруться за невластиві їм заняття, як-от торгівлю та надання послуг. Зокрема, питома вага виробничих підприємств, що взялися за торгівлю, дорівнювала 22,2%, а за надання послуг – 14,8%; при цьому виробничі послуги почали надавати 50% виробничих підприємств. Така спрямованість диверсифікації – у бік невиробничої сфери (обслуговування) – ще раз доводить її привабливість.

Товари й послуги здебільшого реалізують безпосередньо в регіоні. І хоча регіональний ринок дає достатній простір для зміни діяльності й містить незаповнені ніші, для окремих її видів (посередництва – наприклад, постачання продуктів харчування, побутової хімії тощо) інтенсивність конкуренції варто визнати істотною. До того ж у групі диверсифікованих підприємств конкуренція гостріша, ніж у групі недиверсифікованих.

Показником економічного становища регіону можна вважати зрушення у спеціалізації малих підприємств, і тут можливі два прочитання. Порівняно висока частка підприємств, яким вдалося наростити кількість видів діяльності, свідчить про неоднозначність економічного стану в регіоні. З одного боку, збільшення числа видів діяльності в 59% обстежених підприємств доволі ймовірно вказує на сприятливі для диверсифікації умови в регіоні – на вільні ринкові ніші й відносно невисокі бар'єри входу в нові види діяльності. З іншого боку, це саме зростання може засвідчувати й нестабільність економічного стану

в 59% обстежених підприємств, адже про диверсифікацію діяльності малих підприємств, кількість яких здатна правити за індикатор стабільності регіональної економіки, можна судити як про ознаку її низького рівня. Розібратися в цьому дозволяє тільки аналіз мотивів диверсифікації.

Під час дослідження виокремлені групи торгово-побутових підприємств – диверсифіковані та недиверсифіковані – порівняли за такими напрямками:

- ставлення до диверсифікації керівників та власників;
- мотиви диверсифікації;
- очікування від диверсифікації та їх отримання;
- напрям та вид диверсифікації.

Насамперед з'ясовували, як власники й керівники підприємств оцінюють диверсифікацію діяльності та наскільки обізнані в цьому питанні. Підсумки їхнього опитування щодо того, як вони ставляться до диверсифікації, наведено в табл. 4.4.

*Таблиця 4.4*

**Як власники та керівники торгово-побутових підприємств системи споживчої кооперації ставляться до диверсифікації діяльності**

| Твердження про диверсифікацію діяльності     | Питома вага власників та керівників малих підприємств, що дали позитивну відповідь |                                |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                              | Диверсифіков. підприємств, %                                                       | Недиверсифіков. підприємств, % |
| Спосіб виживання                             | 28,3                                                                               | 50,0                           |
| Спосіб отримання вигоди на певних умовах     | 19,6                                                                               | 12,5                           |
| Конкурентна перевага                         | 41,3                                                                               | 34,3                           |
| Спосіб розвитку                              | 34,8                                                                               | 25,0                           |
| Спосіб захисту бізнесу від ринкових коливань | 73,9                                                                               | 31,3                           |

*Примітка: опрацьовано автором*

Дані табл. 4.4 засвідчують, що диверсифікацію сприймають як спосіб виживання – тобто коли той вид діяльності, що ним підприємство послуговується, приносить бодай мізерні доходи – 27% тих, хто керує

диверсифікованими підприємствами чи володіє ними, та 49% керівного складу й власників підприємств недиверсифікованих. Однак вони не завжди уявляють, звідки взяти кошти на інвестиційну підтримку заходів із диверсифікації; 16% керівників і власників диверсифікованих підприємств припускають, що за певних обставин можна вдатися до банківських установ.

Як дають підстави висувати результати досліджень, 34% керівників і власників диверсифікованих підприємств вбачають у диверсифікації бізнесу шлях до його розвитку та спосіб розв'язати перспективні завдання. Утім, прибічники цього твердження вважають, що вдатися до диверсифікації можна лише за певних умов – зокрема коли зворотний грошовий потік перевищує поточні потреби наявного типу бізнесу. Ті керівники й власники, що погодилися вважати диверсифікацію способом розвитку підприємства, усвідомлюють: планувати її на майбутнє слід на основі всебічного аналізу – можливостей підприємства, стану й динаміки ринку, де представлено продукцію, а також стану того виду діяльності, який підприємство має намір започаткувати, тощо.

Помітна частка керівників погодила розглядати диверсифікацію діяльності як конкурентну перевагу – і в першій групі (40%), і в другій (35%). Утім, ці менеджери добре усвідомлюють: якщо компанія обирає диверсифікацію, щоб уникнути загострення конкуренції в наявному виді діяльності, то передумовою запиту на неї є наявність коштів понад ті ресурси, що потрібні для утримання конкурентної переваги в цьому виді діяльності. Такий підхід вимагає поглиблено вивчити наявні конкурентні переваги підприємства, оцінити потребу в їх підтриманні та обсяг відповідних фінансових ресурсів, а зрештою – ухвалити непросте управлінське рішення про те, куди спрямувати кошти: на підтримку чинних конкурентних переваг чи на диверсифікацію діяльності. Хибність такого рішення може дорого коштувати компанії. За підвищеного ризику на чільне місце виходить проблема залучення інвестицій – головного рушія диверсифікації підприємства.

У тому, як керівники підприємств оцінюють диверсифікацію як засіб захисту від ринкових коливань, спостерігаються суттєві розбіжності. Пояснити

їх можна, імовірно, тим, що власники й менеджери багатогалузових підприємств цю властивість диверсифікації вже відчули на практиці.

Попри всі відмінності, відповіді керівників підприємств щодо диверсифікації бізнесу поєднує одне: всі вони переконані, що найближчим часом – принаймні в короткостроковій перспективі – диверсифікація здатна дати вагомий позитивні результати як для розвитку бізнесу, так і для виживання.

Керівники й власники багатогалузових підприємств, які розпочали нові види діяльності лише у 2020 році, висловили таку позицію:

- майже третина (37%) очікує приділяти стільки ж уваги новим видам діяльності, скільки вже існуючим;
- 20% вирішили спробувати себе в новій царині, і перспектива її буде зумовлена тим, як розгортатимуться певні обставини надалі;
- приблизно кожен четвертий (24%) планує опановувати інший вид діяльності, помалу згортаючи теперішній;
- 19% розглядають новий вид діяльності як допоміжний, покликаний доповнювати поточний.

Тоді логічно вивчити мотиви, причини та очікування диверсифікації підприємств. Таке опитування було проведено на основі анкетування власників та керівників опитаних підприємств ОТГ.

Необхідність і доцільність вибору диверсифікації, тобто способу розвитку підприємства, існує при наявності того чи іншого мотиву. Мотиви зміни бізнес-портфеля компанії досить широко описані в сучасній літературі [193].

На дві групи – наступальні та оборонні – поділяє мотиви диверсифікації колектив авторів під керівництвом Покропивного С. Ф. [73]. Проте мотив – це наслідок суб'єктивного оцінювання керівництва чи власника підприємства, тож судження про його наявність слід перевіряти. Для цього застосовують різні методи – проспективний аналіз (аналіз ринкових переваг діяльності), прогнозування сприятливого стану зовнішнього середовища для роботи компанії. З огляду на специфіку комерційних підприємств і домогосподарств, для перевірки мотивів диверсифікації та методу визначення ринкової позиції в

дослідженні застосовано простий тест нестабільності майбутнього. Результати обох методів хоч і не тотожні, проте вельми подібні.

Оскільки диверсифікація діяльності має витратний характер, а підприємства болісно реагують навіть на незначні втрати коштів, рішення про диверсифікацію та вибір її виду мусить ґрунтуватися на ретельному аналізі мотивів, мети й фінансово-економічних результатів, на фінансовому обґрунтуванні та врахуванні ймовірних загроз і їхніх наслідків. Адже втрата коштів може обернутися серйозними наслідками – аж до ліквідації підприємства. Узагальнивши підсумки дослідження мотивів зміни бізнес-портфеля 46 різних підприємств, вдалося сформулювати наведений у табл. 4.5 перелік мотивів диверсифікації їхньої діяльності. Найтиповіші мотиви, що спонукали підприємства змінити число видів діяльності, доволі неоднорідні й залежать меншою мірою від сфери діяльності підприємства, а більшою – від його успішності. Саме мотиви диверсифікації діяльності компанії великою мірою й задають її спрямованість.

Як видно з даних табл. 4.5, із 13 наведених в опитуванні причин зміни бізнес-портфеля власники та менеджери надали перевагу оборонним. Інакше кажучи, до диверсифікації діяльності підприємства їх спонукали серйозні зміни зовнішнього середовища – падіння попиту на продукцію, поява потужніших конкурентів, зміна «правил гри» з ініціативи держави чи місцевої влади. Зрештою можна стверджувати, що в таких випадках диверсифікація діяльності є вимушеною: адже саме через несприятливий вплив зовнішнього середовища настає моральне старіння продукту, за якого його модернізація стає економічно не вигідною (її результати значно поступаються витратам), а прибутковість бізнесу знижується – бізнес «усихає».

У такому разі диверсифікація діяльності набуває реактивного характеру, адже тлумачити її потрібно як відповідь компанії на зміни, що вже відбулися чи ще тривають у зовнішньому середовищі. Отже, рішення про диверсифікацію компанія хоч і ухвалює добровільно, проте вельми часто під тиском обставин,

частину яких було названо вище. Так звані наступальні мотиви за табл. 4.5 спричинили диверсифікацію діяльності тільки кількох компаній. І хоча комерційні підприємства й домогосподарства мобільні та здатні хутко переходити до нових видів діяльності, притаманний їм і певний консерватизм щодо цього. Так, із 6 підприємств (13%) власники й керівники зважилися диверсифікувати діяльність задля подальшого розвитку бізнесу, керуючись такими міркуваннями: новий вид діяльності обіцяє вищу прибутковість (2 підприємства); наявний надлишок коштів, що їх немає сенсу вкладати в поточний вид діяльності (1 підприємство); нарешті, постала нагода освоїти інший напрям, який тією чи іншою мірою доповнює вже наявний.

Таблиця 4.5

**Мотиви зміни бізнес-портфеля торгово-побутового підприємства**

| Мотиви комплексності інновацій:<br>диверсифікації, спеціалізації, кооперації, реінженіринг,<br>франчайзинг і т.д.                    | Питома вага<br>власників та<br>керівників<br>диверсифікова-<br>них підприємств,<br>що надали<br>позитивну<br>відповідь, % | Характер<br>мотиву |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1. Падіння попиту на продукцію та послуги                                                                                            |                                                                                                                           | О                  |
| - внаслідок появи більш якісних товарів, послуг                                                                                      | 8217,1                                                                                                                    |                    |
| - внаслідок появи більш дешевих товарів, послуг                                                                                      | 17,4                                                                                                                      |                    |
| - насичення ринку продукцією, роботи і послуги                                                                                       | 60,9                                                                                                                      |                    |
| - звуження ринку                                                                                                                     | 23,9                                                                                                                      |                    |
| - внаслідок появи нових видів продукції аналогічного<br>призначення                                                                  | 32,6                                                                                                                      |                    |
| 2. Відсутність можливостей протипоставити<br>конкурентам, що зміцнилися, суттєві конкурентні<br>переваги                             | 84,8                                                                                                                      | О                  |
| 3. Недостатність величини прибутку для фінансування<br>поточної діяльності таким чином, щоб зберегти<br>існуючі конкурентні переваги | 54,3                                                                                                                      | О                  |
| 4. Відсутність нових можливостей в існуючій<br>діяльності                                                                            |                                                                                                                           | О                  |
| 5. Бажання спробувати себе у новій сфері діяльності                                                                                  | 10,7                                                                                                                      | Н                  |
| 6. Розміщення надлишкових коштів                                                                                                     | 8,7                                                                                                                       | Н                  |
| 7. Проникнення у сфери діяльності з високою<br>рентабельністю капіталу                                                               | 32,6                                                                                                                      | Н                  |
| 8. Використання взаємодоповнюючих ресурсів                                                                                           | 19,6                                                                                                                      | Н                  |

|                                                                                                                                                  |      |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|
| 9. Виникнення нових вимог з боку держави або регіональної влади, виконання яких потребує                                                         |      | О |
| - значних витрат коштів                                                                                                                          | 34,8 |   |
| - значних організаційних зусиль                                                                                                                  | 45,6 |   |
| 10. Поява видів діяльності, що обіцяють високі прибутки                                                                                          | 13,0 | Н |
| 11. Відсутність інвестиційної підтримки підвищення технічного рівня виробництва та забезпечення конкурентоспроможності продукції, робіт і послуг | 78,3 | О |
| 12. Здійснення інтеграції виробництва з метою уникнення залежності від постачальників                                                            | 15,2 | Н |
| 13. Розвиток бізнесу                                                                                                                             | 13,0 | Н |
| Примітка: у таблиці прийняті позначення: Н – наступальний мотив; О – оборонний мотив                                                             |      |   |

*Примітка: систематизовано автором на основі експертного опитування менеджерів досліджуваних підприємств*

Проте не варто оминати й того, що власники з підприємницьким хистом сприймають своє підприємство як об'єкт неперервного вдосконалення (принаймні так вони гадають, коли ухвалюють слушні рішення й починають їх утілювати), зокрема й через диверсифікацію діяльності. Ба більше, диверсифікацію можуть обрати навіть тоді, коли виразних спонук перебудувати бізнес-портфель бракує, – просто як ще один крок, покликаний поліпшити інвестиційну схему.

На які ж наслідки диверсифікації діяльності очікували торгово-побутові підприємства? Очікування тих із них, що вдалися до диверсифікації у 2010-2021 роках, наведено в табл. 4.6; там-таки подано й оцінку цих очікувань станом на 2022 рік.

Від диверсифікації діяльності керівники й власники всіх досліджуваних підприємств теж очікували неоднакового, проте їх поєднує спільне: диверсифікацію провадили не абияк – від неї чекали певних результатів і покладали на неї чималі сподівання.

Прибуток і ринкова частка підприємства, на думку близько трьох чвертей респондентів, мали зрости саме завдяки диверсифікації. Не менш вагомим сподіванням пов'язувалися із синергетичним ефектом, який назвали майже 80% підприємств, а також зі зниженням підприємницького ризику, на що вказали



дещо понад 70% підприємств. Прикметно, що жоден із керівників не згадав про соціальні наслідки диверсифікації – зокрема появу нових робочих місць чи послаблення залежності регіону від імпорту продукції; таких очікувань не зафіксовано взагалі. Це, своєю чергою, засвідчує соціальну незрілість малого бізнесу, який поки що орієнтується виключно на власні інтереси.

За даними табл. 4.6 доходимо висновку, що майже всі очікування підприємств, які вдавалися до диверсифікації діяльності у 2020-2024 роках, за їхніми ж оцінками через рік-два не справдилися. Причин цього ми вбачаємо декілька.

Таблиця 4.6

**Очікування торгово-побутових підприємств системи споживчої кооперації  
від комплексності інновацій в ОТГ**

| Очікування сервісних підприємств                                                                                                                     | Очікували,<br>% | Отримали<br>(повністю<br>або у значній<br>мірі) % |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------|
| 1. Одержання синергетичного ефекту в діяльності, проявом якого є                                                                                     |                 |                                                   |
| - зниження витрат виробництва                                                                                                                        | 86,9            | 8217,1                                            |
| - збільшення споживчої вартості продукції                                                                                                            | 82,6            | 43,4                                              |
| - збільшення норми повернення інвестицій                                                                                                             | 76,1            | 47,8                                              |
| - забезпечення фінансової усталеності                                                                                                                | 65,2            | 32,6                                              |
| 2. Досягнення мобільності капіталу шляхом його безперервного переливання й розподілу поміж різними сферами діяльності                                | 54,3            | 36,9                                              |
| 3. Послаблення ризику підприємницької діяльності, що досягається розподілом капіталу поміж сфер, які неоднаковою мірою реагують на зміни кон'юнктури | 71,7            | 58,7                                              |
| 4. Збільшення ринкової частки підприємства на регіональному ринку                                                                                    | 76,1            | 8217,1                                            |
| 5. Розширення сфери використання наявних у підприємства можливостей                                                                                  | 52,2            | 8217,1                                            |
| 6. Зростання прибутку підприємства                                                                                                                   | 73,9            | 52,2                                              |
| 7. Конверсія діяльності                                                                                                                              | 56,5            | 34,8                                              |

*Примітка: систематизовано автором*

По-перше, якою б за характером не була диверсифікація діяльності підприємств споживчої кооперації – усвідомленою чи вимушеною, – доводиться зважати на саму можливість її втілення, а її насамперед зумовлює рівень конкуренції в регіоні. Освоєння нових ринків спонукає діяти в умовах жорсткішої конкуренції, що, до слова, і свідчить про розвиток конкурентного середовища. Утім остаточний поділ ринків ще не завершено, вільного ринкового простору наразі достатньо, а робота за гострішої конкуренції не погіршує результатів діяльності підприємства. Радше навпаки: власники й фахівці підприємств, що діють за таких умов, буквально змушені старанно зважувати управлінські рішення та ухвалювати їх, спираючись на якнайбільший обсяг достовірної інформації.

По-друге, щоб опанувати новий вид діяльності, підприємству потрібні додаткові інвестиції, зокрема й на просування нової продукції на ринок; і що більший їх обсяг, то ретельніше слід визначати їхню ефективність. Очевидно й те, що підприємства з усвідомленою диверсифікацією можуть значною мірою розраховувати на власні кошти, адже мають і час, і змогу підготуватися до вкладень у нові види діяльності. Складніше підприємствам, що вдаються до вимушеної диверсифікації: по-перше, їхнє фінансове становище й так хитке, тож на власні інвестиційні ресурси розраховувати не випадає; по-друге, через те саме хитке становище їм важко отримати й банківські кредити. Тож можна припустити, що диверсифікація діяльності підштовхує такий бізнес відходити «в тінь» і приховувати прибутки від оподаткування, яке слугує найнадійнішим джерелом акумулювання коштів.

По-третє, окрім ефективності інвестицій у диверсифікацію діяльності підприємств споживчої кооперації, обґрунтування потребують і такі аспекти відповідного управлінського рішення:

- визначення того, наскільки доцільний передбачуваний вид діяльності (обраний вид має бути привабливим – або ж підприємство має бути потенційно здатним таку доцільність забезпечити);

- оцінювання того, яких витрат потребуватиме входження в новий вид діяльності (вони не мають призводити до капіталізації всіх майбутніх прибутків і «з'їдати» весь очікуваний прибуток);

- оцінювання вигоди від входження в новий вид діяльності (завдяки зв'язкам нового виду діяльності з наявним – або навпаки – підприємство має здобувати конкурентні переваги).

По-четверте, коли ухвалюють рішення про диверсифікацію діяльності підприємства, треба зважати й на витрати на управління ним, а їх визначають кількість видів діяльності та потреба їх узгоджувати. Для середніх і великих підприємств зростання таких витрат може позначитися на фінансових результатах несуттєво, а от для малих цей вплив здатен бути відчутним. Утім, витрати малого підприємства на координацію видів діяльності зростають незначно – з огляду на порівняно невеликі обсяги цих видів діяльності.

По-п'яте, серед особливостей диверсифікації діяльності підприємств – необхідність прискіпливо вивчати фінансові ресурси: адже підприємства надто вразливі до втрати коштів, яка може обернутися серйозними наслідками, аж до ліквідації. Власне, витратна природа диверсифікації видів діяльності й зумовлює потребу докладніше досліджувати її причини та напрями, цілі й фінансово-економічні результати. Через це рішення щодо диверсифікації діяльності торгово-побутового підприємства має спиратися не тільки на аналіз можливих нових видів діяльності, а й на фінансові розрахунки.

Усі ці причини були наявні, коли досліджувані торгово-побутові підприємства ухвалювали рішення про диверсифікацію діяльності, і значною мірою спричинили те, що очікування від неї не справдилися. Дані опитування керівників підприємств споживчої кооперації, які вдалися до диверсифікації та ухвалювали відповідні рішення у 2021-2024 роках, наведено в табл. 4.7.

Дані табл. 4.7 показують, що на більшості обстежених підприємств відповідні оцінки та розрахунки все ж таки виконано, а це можна тлумачити як те, що до диверсифікації діяльності підходять серйозно. Оцінюванню ж інвестицій, а також тих витрат, яких потребує опанування нового напрямку

роботи, і зиску від нього значну увагу приділяла дуже велика частка підприємств. Отже, на торгово-побутових підприємствах до витрачання коштів ставляться доволі уважно, адже диверсифікація діяльності вимагає відповідного капіталу. Разом з тим те, як зростатимуть управлінські видатки підприємства, бралася оцінювати менш ніж половина підприємств.

Таблиця 4.7

**Результати оцінювання прийнятих рішень про здійснення диверсифікації  
торгово-побутовими підприємствами**

| Оцінки та розрахунки, що виконувалися при<br>прийнятті рішення про диверсифікацію<br>підприємства | Середньозважений<br>результат<br>опитування, % |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1. Оцінка рівня інтенсивності конкуренції в регіоні                                               | 36,9                                           |
| 2. Проведення розрахунків ефективності<br>інвестицій                                              |                                                |
| у загальному виді                                                                                 | 91,3                                           |
| докладна, з розробкою альтернативних варіантів                                                    | 58,7                                           |
| 3. Оцінка принадності передбачуваного виду<br>діяльності                                          | 67,4                                           |
| 4. Оцінка витрат на входження в новий вид<br>діяльності                                           | 100                                            |
| 5. Оцінка вигоди від входження в новий вид<br>діяльності                                          | 93,9                                           |
| 6. Оцінка зростання витрат на управління<br>підприємством                                         | 41,3                                           |
| 7. Ретельне вивчення фінансових ресурсів                                                          | 82,6                                           |

*Примітка: систематизовано автором*

Це свідчить про недооцінювання і таких витрат, і управління підприємством у цілому. Прикметно, що інтенсивність конкуренції оцінювали лише трохи більш ніж третина досліджуваних підприємств, – і це дивно, адже керівники здебільшого розуміють взаємозв'язок і взаємовплив між диверсифікацією діяльності та ступенем протидії конкурентів (інтенсивністю конкуренції). Так, 58,7% респондентів погодилися з тезою, що диверсифікація діяльності збільшує кількість конкурентів – особливо на вже сформованому

ринку – і посилює інтенсивність конкуренції. Натомість саме високий рівень інтенсивності конкуренції спонукав 59,4% недиверсифікованих підприємств відмовитися від диверсифікації діяльності, зосередившись на опануванні найпридатнішого виду діяльності.

Проведені дослідження показують, що диверсифіковані й недиверсифіковані підприємства відрізняються активністю, зокрема в маркетинговій сфері, – і це попри те, що всі досліджувані підприємства діють на ринку однієї області. Прикметно, що диверсифіковані підприємства проводять маркетингові дослідження власними силами чи із залученням відповідних консультаційних установ: 15,2% роблять це з певною регулярністю, а майже 33% – періодично. Натомість серед недиверсифікованих підприємств 18,8% удаються до таких досліджень епізодично, коли постають проблеми зі збутом продукції, а 31,2% ніколи їх не проводили. Різняться в цих груп і ставлення до реклами. Тоді як більшість диверсифікованих підприємств (60,9%) постійно дбають про різні види реклами й користуються послугами професіоналів, майже така сама частка недиверсифікованих влаштовує рекламні акції самотужки (хоча не всі мають відповідних фахівців) і послуговується традиційними видами реклами – газетними оголошеннями та оголошеннями на радіостанціях хвилі FM.

Вибір виду диверсифікації визначає специфіка діяльності підприємства. Торговельні та побутові підприємства зазвичай не мають значних вільних ресурсів, а тому здебільшого диверсифікуються за параметрами, найближчими до наявної спеціалізації; ці параметри залежать від галузевої належності підприємства та виду його діяльності. Приклади параметрів диверсифікації, подібних до наявної спеціалізації підприємства, наведено в таблиці 4.8.

Диверсифікація торгово-побутових підприємств у своїй діяльності передбачає певну збалансованість – між тим видом, що запроваджується як новий, і тими, що вже присутні. Спершу нові види діяльності застосовують для проникнення в нову сферу – залежно від того, наскільки сприятливі для цього можливості.

**Приклади параметрів комплексності інновацій в умовах торгово-побутових підприємств у залежності від параметру їх спеціалізації в ОТГ**

| Сфера діяльності | Параметр спеціалізації                                         | Параметри інновацій                                                                                                                                                                                                 |
|------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виробництво      | Виріб виробничого призначення                                  | Модифікація виробу на єдиній конструктивній базі<br>Виробництво запасних частин<br>Здійснення сервісного обслуговування виробів<br>Шеф-монтажні роботи<br>Навчання персоналу споживача<br>Виконання ремонтних робіт |
|                  | Виріб кінцевого споживання                                     | Модифікація виробу на єдиній конструктивній базі<br>Здійснення сервісного обслуговування виробів                                                                                                                    |
| Послуги          | Послуги (виробничого, управлінського призначення та населенню) | Розширення спектру існуючих послуг<br>Надання принципово нових послуг<br>Виробництво виробів для надання послуг                                                                                                     |
| Посередництво    | Товарна група                                                  | Збільшення складу групи<br>Збільшення кількості товарних груп<br>Здійснення додаткових операцій (фасування, упаковка тощо)                                                                                          |

*Примітка: узагальнено автором*

Основні аргументи щодо вибору виду диверсифікації підприємств такі.

З огляду на обмеженість джерел фінансових ресурсів та самих цих ресурсів, а також на стриманість банків щодо кредитування малих підприємств, найдоречнішими для них виявляються діяльнісна диверсифікація зв'язаного й центрованого типу.

Зв'язана диверсифікація діяльності підприємств тлумачиться як напрям, новий за своїм характером, проте поєднаний із наявним у виробництві, технології, маркетингу, матеріальному постачанні, збуті тощо. Центрована ж диверсифікація передбачає якнайповніше використання наявного бізнесу для пошуку додаткових можливостей розвитку підприємства. Спершу центрована та

зв'язана диверсифікація видаються синонімами, проте за всієї схожості вони все ж різняться.

Той факт, що зв'язана диверсифікація потребує менших витрат, робить її потенційно ефективнішою – саме в цьому й полягають її переваги для підприємств. Найпомітнішими такі переваги стають тоді, коли завдяки диверсифікації вдається суттєво зміцнити конкурентні позиції вже наявного виду (або видів) діяльності. Для аналізу нових напрямів придатний метод квантифікації: він уможливорює кількісне вимірювання якісних характеристик зв'язків між видами діяльності малого підприємства. У підсумку одержані оцінки можуть слугувати основою для визначення ефективності диверсифікації.

У межах центрованої диверсифікації, зважаючи на специфіку діяльності підприємств, можна окреслити такі ймовірні напрями:

- диверсифікація, продиктована потребами, а саме освоєнням нової технології, а також нових видів продукції та матеріалів, певною мірою споріднених із наявними, – задля подальшого обслуговування традиційного сільського ринку;

- використання таких технологій, які для підприємства є звичними, задля задоволення потреб нового характеру, що уможливорює розширення діяльності: випуск нової продукції, організацію обслуговування вже виготовленого товару або вихід на нові ринки;

- розширення кола споживачів продукції шляхом деякої її модернізації, введення сервісного обслуговування.

Перелічені напрями, за якими торгово-побутові підприємства провадять центровану диверсифікацію, різняться передусім обсягом потрібних інвестицій та масштабом організаційної роботи.

Перший напрям центрованої диверсифікації, породжений потребами ринку й пов'язаний з освоєнням нової технології, нових видів продукції та матеріалів, є вельми складним для підприємств – навіть попри те, що ці нові технології, види продукції й матеріали певним чином споріднені з наявними. Складність його в тому, що він вимагає значних інвестицій і супроводжується

високим ризиком. З огляду на це перший напрям центрованої диверсифікації можна вважати придатним лише для дуже успішних малих підприємств інноваційного типу, які вичерпали резерви зростання іншими способами й мають стійке фінансове становище.

Другий напрям центрованої диверсифікації видається доречнішим для торгово-побутових підприємств, хоча його реалізація потребуватиме чималих зусиль фахівців підприємства в пошуку нових сфер і галузей застосування продукту, який воно випускає. Третій напрям центрованої диверсифікації можливий за умови успішної роботи підприємства з просування продукції.

Отже, підприємствам найкраще підходять саме диверсифікація діяльності зв'язана та центрована, бо вони менш ризиковані й потребують менших витрат – як поточних, так і інвестиційних. Водночас слід наголосити, що ці види диверсифікації забезпечують еволюційний поступ підприємств торгово-побутового обслуговування, для якого характерні тривалі зміни, безперервні дрібні кроки й потреба шукати компроміси. А от міжгалузева диверсифікація дає підприємству активний розвиток – тобто спроможність радикально оновлюватися та швидко змінюватися; впливає вона на діяльність відчутніше, дозволяючи – зважаючи на стан галузей – маневрувати обсягами діяльності та фінансовими потоками. Проте така диверсифікація дорожча й вимагає залучати фахівців різного профілю, а це збільшує адміністративні витрати, тож підприємства вдаються до неї значно рідше. І все ж, коли новий вид діяльності обіцяє стабільний дохід чи вищу прибутковість, керівництво підприємства рішуче за нього береться. Приміром, серед 27 обстежених виробничих підприємств (додаток ???) обрати міжгалузеву диверсифікацію наважилися 37% – саме вони взялися надавати послуги й торгувати.

Успішна диверсифікація діяльності веде до нарощування масштабів підприємств споживчої кооперації, підвищення їхньої довговічності й здатна перетворити їх на середнє підприємство. Проте не варто нехтувати законом спадної прибутковості вкладеного капіталу в міру поглиблення диверсифікації. За цим законом висока диверсифікація з часом обертається зниженням доходу на



одиницю інвестованого капіталу. Причина ось у чому. Через диверсифікацію в підприємства з'являється кілька (два й більше) видів діяльності, що різняться передусім рівнем прибутковості. Позаяк здобуття прибутку становить одну з цілей будь-якого підприємства, воно надає особливого значення найприбутковішим видам діяльності. Менш прибутковим натомість дістається менше уваги. Такий порядок розподілу уваги та зусиль компанії між різними прибутковими видами діяльності суттєво звужує її можливості зростати й розвиватися далі, зокрема й у формі диверсифікації.

Отже, можна дійти висновку, що подекуди диверсифікація діяльності торгово-побутових підприємств, попри певні майбутні вигоди, здатна обмежити можливість подальшої диверсифікації. Такий висновок вимагає ґрунтовнішого та зваженішого рішення щодо диверсифікації діяльності підприємств, зокрема перспективного аналізу їхньої майбутньої діяльності та її співвідношень. Посилюють цю тенденцію додаткові витрати на управління підприємством із диверсифікованою діяльністю, що, своєю чергою, стримує зростання диверсифікації підприємства.

Вибір видів диверсифікації діяльності є для підприємства достатньо обмеженим. Найпридатнішими для підприємств постають діяльнісна диверсифікація центрального та зв'язаного типу. Саме такі різновиди відкривають підприємству можливості розвитку, хай і еволюційного, зменшуючи ймовірні загрози в разі невдалої диверсифікації. При цьому кожному підприємству слід чітко усвідомлювати власну межу зростання диверсифікації та те нарощування її ступеня, за якого набирає чинності закон спадання віддачі вкладеного капіталу.

За певних обставин диверсифікація діяльності торгово-побутових підприємств може обмежувати можливість подальшої диверсифікації внаслідок необхідності докладання уваги та зусиль до експлуатації різнодохідних видів діяльності.

Загальну послідовність дій підприємства, коли воно ухвалює рішення запровадити інновації та диверсифікувати діяльність, можна відобразити в наведений нижче спосіб (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Послідовність дій при ухваленні рішення про інновації та диверсифікацію діяльності підприємств торгово-побутового обслуговування у ОТГ

*Примітка: розроблено автором*

Вивчення інновацій у роботі підприємств торгово-побутового профілю системи споживчої кооперації дає підстави сформулювати такі висновки.

До інноваційної діяльності підприємства споживчої кооперації нині вдаються, проте провадять її здебільшого емпірично, без належного обґрунтування, – а через це вона нерідко завершується невдало.

Плановою таку діяльність здебільшого назвати не випадає. Зазвичай це радше не засіб розвитку підприємства, а реакція на умови зовнішнього його середовища: диверсифікація виступає реактивним типом управління, за якого відповідне рішення ухвалюється як відгук на нагальні проблеми. Найчастіше

диверсифікацію застосовували ті підприємства, для яких гостро вставало питання виживання – через появу на ринку потужнішого конкурента, через зміну правил гри в їхньому секторі (приміром, унаслідок ухвалення відповідних законодавчих чи підзаконних актів або рішень місцевих органів влади) чи через скромні результати в обраному виді діяльності. Насправді ж диверсифікацію підприємств належить провадити передусім планово, тобто виходячи з аналізу ринкових конкурентних позицій підприємства, якісних та цінових характеристик своєї продукції й продукції суперників, запитів споживачів, а також того, які перспективи розвитку мають інновації у сфері, де діє підприємство.

Передусім слід придивитися до тих причин, які штовхають підприємства до інновацій та диверсифікації діяльності. Причин диверсифікації в підприємств споживчої кооперації чимало, однак усі вони, зрештою, зводяться до двох головних. Поштовхом до диверсифікації стає або бажання наростити потенціал підприємства, або несприятливі підсумки діяльності – спричинені гострою конкуренцією в регіоні, помилковими управлінськими рішеннями чи невдало обраною стратегією розвитку, а також загрозою банкрутства, що наближається.

Як зауважують дослідники, до диверсифікації як способу подолати кризу частіше вдаються неблагополучні підприємства: переорієнтовуючи діяльність у сферу послуг, вони намагаються забезпечити приплив «живих» грошей. Натомість ті суб'єкти, чиє фінансово-економічне становище є стійким, поширюють коло власних інтересів і опановують виробництво, що править за матеріальну основу стабільності бізнесу. Тобто в першому випадку диверсифікацію застосовують, коли постає потреба шукати способи виживання, а в другому – її планують на перспективу задля зміцнення становища підприємства й здійснюють у комплексі із заходами з аналізу ринку, просування продукції та іншими тактичними завданнями. Цей висновок правомірно поширити й на діяльність торгово-побутових підприємств.

До вимушеної диверсифікації діяльності підприємства вдаються частіше, ніж до усвідомленої та продуманої. Однак слід зважати на таке: як інноваційний шлях розвитку підприємства диверсифікація діяльності, підкріплена слухними

рішеннями та їх успішним утіленням, спроможна відчутно поліпшити його фінансово-економічне становище; коли ж диверсифікацію та решту інноваційних видів діяльності беруть на озброєння винятково як засіб того, щоб вижити, відірвавши їх від цілісних інноваційних напрямів, то відчутної позитивної віддачі вона зазвичай не дає, принаймні на коротку перспективу. Річ у тім, що усвідомлена диверсифікація, будучи інноваційним шляхом, ґрунтується на тому, що роль маркетингу зростає, а це дає підприємству змогу тримати руку на «ринковому пульсі»: задля цього потрібні періодичні маркетингові дослідження, виважена рекламна політика та безперервна робота маркетингової служби.

Прагнучи уникнути реального банкрутства, підприємства не лише маневрують у межах обраної спеціалізації, а й докорінно переорієнтовуються на торгівлю та послуги, – а це засвідчує, що сфера обслуговування для бізнесу привабливіша за виробничу. Торговим підприємствам і підприємствам побутових послуг диверсифікація діяльності не властива: вони вважають, що «розмивати» капітал неефективно.

Подальших досліджень – і то не лише теоретичних, а й прикладних – потребує інноваційність чи диверсифікованість діяльності підприємства, яку вважають одним із найважливіших видів інновацій таких підприємств в умовах української економіки. В Україні, як і щодо інших методів системного розвитку економіки, проблема диверсифікації має власну специфіку. А сама диверсифікація діяльності підприємств вирізняється особливостями, зумовленими інноваційною специфікою діяльності таких підприємств.

Одна з цілей проваджуваного дослідження – привернути увагу до потреби ретельно вивчати, теоретично обґрунтовувати та опрацьовувати практичні грані диверсифікації діяльності підприємств; адже на практиці підприємства вже вдаються до цієї диверсифікації, проте чинять так безсистемно, спонтанно й інтуїтивно. Необхідним постає перехід від емпіричного її застосування до вироблення та дослідної апробації програм диверсифікації, підґрунтям яких є визнання диверсифікації способом розвитку таких підприємств. На нашу думку,

суб'єкти підприємницької діяльності досі не опанували інноваційних підходів до керування набором своїх видів діяльності, а портфель диверсифікаційний формують методом проб та помилок. Тим часом диверсифікація діяльності підприємств поряд з інноваціями лишається вагомим засобом підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Запропоновано розглядати диверсифікацію крізь призму комплексних інноваційних шляхів, якими розвивається підприємництво; підхід цей будується на тому, що диверсифікацію протиставлено спеціалізації, а також на потребі оцінити її та проаналізувати, як пов'язані спеціалізація й диверсифікація (та інші шляхи й методи інноваційної діяльності). Усе це й уможливило розгляд їхньої сутності та вивчення наукових поглядів на цю тему.

Існуючі погляди, наприклад, на спеціалізацію можуть бути представлені висловленням Кудінової М. М., Рибалки А. С., Чубач О. Р.: «Структура діяльності компанії визначається розмаїтістю видів діяльності та їхньою питомою вагою (значимістю) у загальному результаті діяльності. Розмаїтості діяльності властиві два протилежних процеси: диверсифікація (розширення розмаїтості) і спеціалізація (звуження розмаїтості)» [131]. Не дивлячись на те, що на це вказує багато авторів, а дію як спеціалізації, так і диверсифікації розглянуто достатньо докладно, саме співвідношення спеціалізації та диверсифікації практично не вивчене. Як стверджують Козаченко Г. В. та Д. А. Комісаренко, не повинне залишитися осторонь питання переваги спеціалізації або диверсифікації, оскільки в деяких випадках висловлюються категоричні думки з приводу поліпшення стану підприємства (поза нагадуванням конкретного підприємства, а в зв'язку з аналізом галузевого стану підприємств або стану підприємств одного типу власності, або групи підприємств із схожим розміром, або стану підприємств одного регіону) за допомогою підвищення показників спеціалізації або диверсифікації [113].

Приведемо окремі висловлення про сутність спеціалізації. Спеціалізація підприємства неоднаково визначається в економічній літературі. В одному випадку вона розглядається, «як процес обмеження асортименту на окремих

підприємствах або посилення однорідності виробництва в рамках підприємства», в іншому – як «поділ праці при виробництві однорідних продуктів». На думку третіх, «сутність спеціалізації складається в посиленні технологічної однорідності продукції, що випускається». Представляється за доцільне зазначити, що спеціалізованим підприємством у сфері торгово-побутового обслуговування є таке, на якому, на відміну від неспеціалізованого, у плановому порядку здійснюється скорочення номенклатури виробів, які випускаються, і підвищення конструкторсько-технічної однорідності продукції, забезпечуються мінімальна собівартість продукції, більш висока ефективність використання основних виробничих фондів та ріст рентабельності.

Як дає підстави стверджувати дослідження діяльності підприємств сфери послуг, її ефективність значною мірою залежить від економічно обґрунтованої стратегічної орієнтації обслуговуючих підприємств, потрібної, щоб забезпечити їхнє функціонування в мінливому ринковому середовищі на довгострокову перспективу. Проте менеджери переважної більшості сервісних підприємств обирають власну стратегічну орієнтацію емпірично, а це знижує ймовірність оптимально використати ключові компетенції підприємства. Оскільки успішність роботи сервісного підприємства на цільовому ринку визначає наявність чіткої стратегії діяльності, доцільно розглянути методичні засади формування стратегічної орієнтації обслуговуючих підприємств, зокрема диверсифікації як інноваційного методу активізації торгово-побутового обслуговування жителів об'єднаних територіальних громад.

Під стратегією розуміють напрям і масштаб діяльності підприємства на довгострокову перспективу, що дає йому змогу здобути перевагу в мінливому середовищі завдяки поєднанню ресурсів і компетенцій задля задоволення потреб зацікавлених сторін. Особливість стратегічних рішень у тому, що вони доволі складні за природою й ухвалюються за невизначеності, адже розраховані на тривалу перспективу; вони зумовлюють операційні рішення щодо інструментів упровадження, потребують інтегрованого комплексного підходу до аналізу ситуації як усередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі, а також

спричиняють глибокі й суттєві зміни в діяльності підприємства. З огляду на це доцільно розробити й обґрунтувати механізм диверсифікації діяльності сервісних підприємств, а також ресурсне забезпечення впровадження стратегії.

Три основні елементи охоплює процес розроблення та обґрунтування стратегічної орієнтації. Це визначення нинішньої позиції підприємства в контексті його стратегічних перспектив функціонування; стратегічні варіанти його розвитку; обґрунтування комплексу заходів із реалізації стратегії. Стратегічна позиція підприємства визначає цілі та мотиви його подальшої роботи на ринку, а вони, своєю чергою, коригуються під дією чинників зовнішнього середовища й узгоджуються з ключовими компетенціями підприємства. З огляду на стратегічні можливості ідентифікують стратегічні варіанти розвитку підприємства – розглядають варіанти корпоративної стратегії, бізнес-стратегії, а також стратегічні напрями розвитку. Обрана стратегія потребує належного інструментарію управління змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, створення умов для її реалізації, розроблення оптимальної організаційної структури. Принципово, що названі складники процесу визначення стратегічної орієнтації підприємства не перебувають в ієрархічній залежності один від одного, а взаємовпливають і взаємодоповнюються, утворюючи цілісну систему.

Щоб обґрунтовано визначити перспективи функціонування та розвитку торгово-побутового підприємства, слід комплексно оцінити його стратегічну позицію – тобто насамперед з'ясувати, як впливають на його діяльність чинники зовнішнього середовища: одні з них породжують для підприємства потенційні можливості, інші спричиняють ринкові загрози. Проблема в тому, що сукупність цих чинників може виявитися настільки великою й неоднорідною, що проаналізувати вплив кожного неможливо; тому доцільно виокремити пріоритетні, найвагоміші наразі чинники та їхній вплив на діяльність підприємства.

Макросередовище – тобто вплив загальних тенденцій у політичному, економічному, соціальному, технологічному, екологічному та правовому середовищах – визначає загальні умови функціонування суб'єктів ринку. Ці чинники містять головні рушії змін у певній сфері й окреслюють сценарії розвитку підприємств – суб'єктів цієї сфери. Найближчий до підприємства рівень зовнішнього середовища утворюють конкуренти та ринки. Для ідентифікації прямих і опосередкованих конкурентів доцільно застосовувати концепцію конкурентних груп: вона передбачає визначення підґрунтя боротьби підприємств-конкурентів за кращі умови доступу до ринків товарів і ресурсів. Крім того, потреби та очікування цільових споживачів зумовлюють широкий діапазон вимог до якості ринкової пропозиції, які формулюють на основі концепції ринкових сегментів та критичних факторів успіху; це закріплює важливу роль в успішності стратегії за обґрунтованим визначенням стратегічного споживача – того, чиї потреби найбільше позначаються на актуальності товарів і послуг на ринку, – а також за усвідомленням того, які характеристики ринкової пропозиції найсуттєвіші для цієї групи споживачів.

Стратегічна позиція підприємства окреслюється тими його стратегічними можливостями, що зумовлені наявними ресурсами; розглядають же ці ресурси крізь призму впливу сильних і слабких сторін підприємства на його конкурентоспроможність. Адже за умови унікальності наявні переваги перетворюються на ключові компетенції підприємства, здатні лягти в основу успішного стратегічного розвитку. Дієвим інструментом формування стратегії постає те, як на цільовому ринку в мінливому конкурентному середовищі окреслюють, тобто ідентифікують, стратегічну нішу підприємства, – за умови, що провадиться це на ґрунті оцінювання споживчих потреб, тобто тих характеристик товарної пропозиції, які є значущими для покупців. Визначення цих характеристик, своєю чергою, обґрунтовує ключові фактори успіху підприємств, що є учасниками певного ринку; а це, зі свого боку, передбачає, що



ключові компетенції підприємства на такому ринку будуть усвідомлені. Отож можливості стратегічного штибу, властиві торгово-побутовому підприємству, яке належить до системи споживчої кооперації, кваліфікують як комерційно перспективні тоді, коли вони є цінними для споживачів, унікальними, стійкими й динамічними.

Стратегічні можливості мають, однак, лише потенційний характер і незмінно допускають багатоваріантність реалізації. Через це варіанти, за якими підприємство стратегічно розвивається на цільовому ринку, набувають форми стратегій корпоративного рівня, бізнес-стратегій чи конкурентних стратегій, а також відбиваються у формуванні товарного портфеля. Впровадити розроблену стратегію можливо лише за наявності належного комплексу ресурсного забезпечення поряд із маркетинговим та управлінським інструментарієм; при цьому неодмінною умовою стратегічного успіху є те, що загальні бізнес-стратегії та стратегії стосовно окремих ресурсів – персоналу, інформації, фінансів тощо – двобічно пов'язані між собою.

Диверсифікації як стратегічній орієнтації сервісних підприємств притаманні всі складові процесу розроблення й реалізації стратегії, оскільки вона забезпечує розподіл ресурсів, адаптацію підприємств до зовнішнього середовища, а також координацію й регулювання їхнього внутрішнього середовища. Відтак, відштовхуючись від загальної структури цього процесу, варто запропонувати специфічний механізм провадження диверсифікації діяльності сервісних підприємств (рис. 4.5).

Роль системоутворювального складника механізму диверсифікації діяльності торгово-побутових підприємств відіграють мотиви й, відповідно, цілі, з якими сервісні підприємства опановують нові напрями діяльності в умовах функціонування ОТГ.

Мотивація диверсифікації діяльності в різних груп сервісних підприємств зумовлена насамперед їхнім економічним станом. Так, коли підприємство

перебуває на ранній чи критичній стадії функціонування й, відповідно, орієнтоване на виживання, диверсифікація за таких обставин зводиться до згортання збиткових видів діяльності з одночасним пошуком перспективніших і прийнятніших напрямів, на які переносять ключові ресурси.

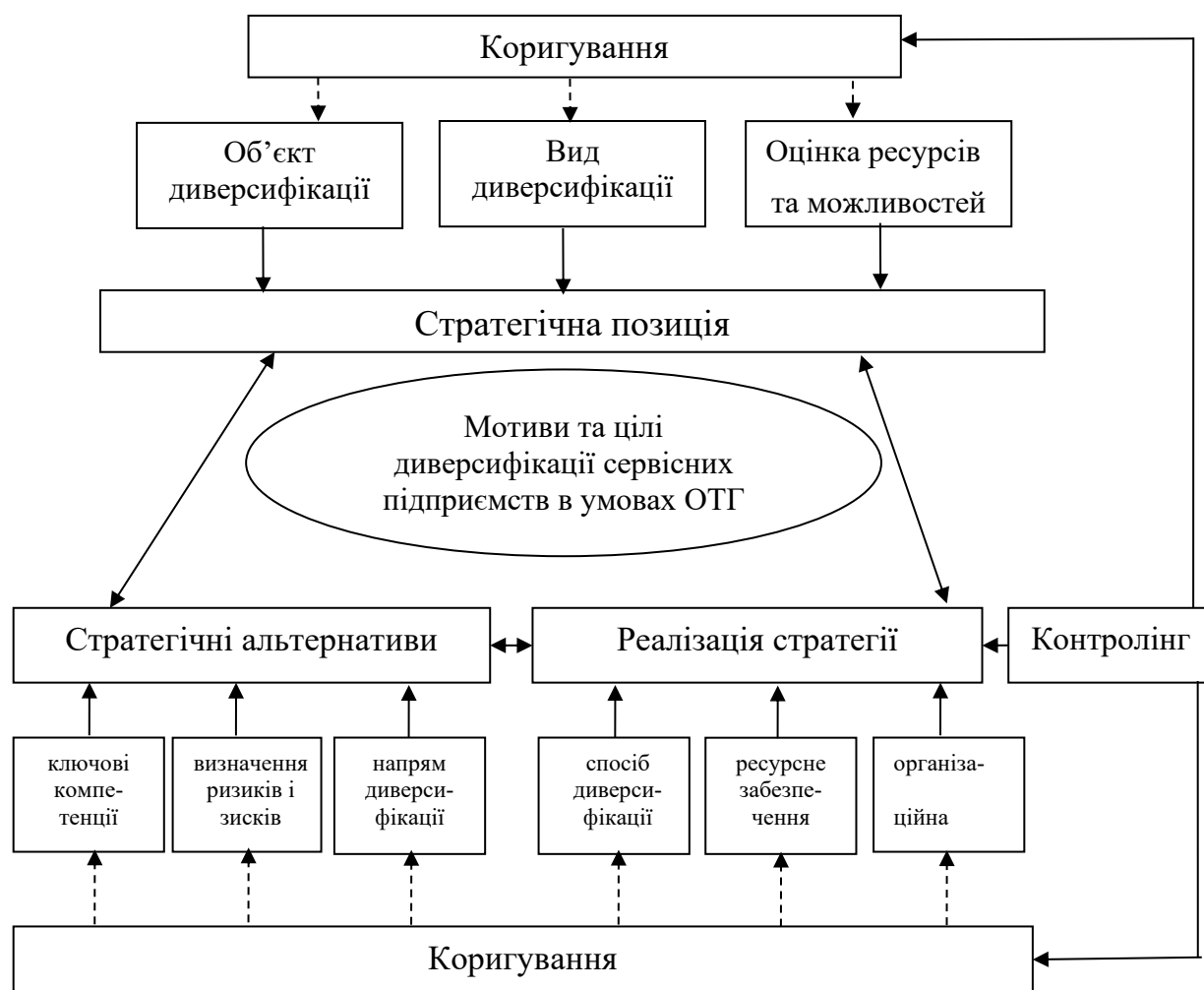


Рис. 4.5. Механізм провадження диверсифікації сервісних підприємств за умов об'єднаних громад

*Примітка: розроблено автором*

Коли ж сервісне підприємство перебуває у стабільному економічному стані та має потенціал зростання, диверсифікація має забезпечити компанії стійкість і наділити її вагомими конкурентними перевагами. Будучи стратегією того, як розширити й урізноманітнити діяльність підприємств сфери послуг,

диверсифікація допомагає досягати широкого кола цілей функціонування компанії – і в найближчій, і у віддаленій перспективі; реалізувати їх вдається за допомогою того чи того диверсифікаційного різновиду (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

**Мотиваційна складова механізму диверсифікації сервісних підприємств**

| Мотив диверсифікації                            | Ціль диверсифікації                                                                    | Вид диверсифікації                         |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Мінімізація витрат                              | Пошук додаткових можливостей використання ресурсного потенціалу                        | Концентрична                               |
|                                                 | Освоєння напрямів діяльності з менш вираженою сезонністю                               | Конгломератна                              |
|                                                 | Зниження собівартості надання послуг за рахунок інновацій (технічних, інтелектуальних) | Концентрична, диверсифікація кадрів        |
|                                                 | Економія за рахунок ефекту масштабу діяльності                                         | Концентрична                               |
| Забезпечення ринкової стійкості                 | Забезпечення інвестиційної привабливості                                               | Конгломератна                              |
|                                                 | Зменшення залежності від однієї товарної групи                                         | Горизонтальна, конгломератна               |
|                                                 | Досягнення синергетичного ефекту                                                       | Горизонтальна, вертикальна                 |
|                                                 | Контроль над каналами збуту, зменшення залежності від постачальників ресурсів          | Вертикальна                                |
|                                                 | Управління дебіторською заборгованістю                                                 | Горизонтальна                              |
| Насиченість традиційних для підприємства ринків | Елімінація традиційних товарів, що знаходяться на стадії спаду                         | Концентрична, конгломератна                |
|                                                 | Розподіл та зниження підприємницьких ризиків                                           | Конгломератна, географічна                 |
|                                                 | Дотримання антимонопольного законодавства                                              | Концентрична, конгломератна                |
| Приваблива кон'юнктура ринку                    | Ефективне використання тимчасово вільних фінансових ресурсів                           | Конгломератна, горизонтальна               |
|                                                 | Збільшення обсягів продажу                                                             | Географічна, вертикальна                   |
|                                                 | Раціональне використання торгової марки                                                | Горизонтальна, концентрична, конгломератна |
|                                                 | Освоєння перспективної ринкової ніші                                                   | Горизонтальна, концентрична                |

Примітка: узагальнено автором

За результатами соціологічного дослідження, провідними мотивами сервісних підприємств щодо розширення власної діяльності є прагнення забезпечити підприємству ринкову стійкість (31,1 % респондентів) і мінімізувати витрати (28,2 %). Ще 24,3 % опитаних убачають доцільність у тому, щоб через диверсифікацію скористатися сприятливою кон'юктурою ринку, а найменша частка респондентів (16,4 %) переконана у вичерпанні можливостей зростання на традиційних для обслуговуючих підприємств ринках. Отже, стратегія диверсифікації здатна дати підприємству і той мінімальний економічно обґрунтований рівень розвитку, який потрібен, аби воно лишалося актуальним на ринку, і водночас стійкість на ринку та зростання належної підприємству ринкової частки. Тим, що розширюють та урізноманітнюють у діяльності сервісного підприємства, при цьому можуть ставати як окремі види діяльності, так і послуги, а ще капітал, ресурси трудові й географічне розміщення.

Розширюючи діяльність обслуговуючого підприємства, рішення – щодо об'єкта розширення, виду диверсифікації, а врешті й дієвого інструментарію реалізації стратегії – ухвалюють, спираючись на те, як оцінено можливості цільового ринку задля досягнення підприємством своїх цілей з огляду на наявні в нього ресурси.

Багатоваріантність розвитку підприємства зумовлює поєднання його ресурсів із ринковими можливостями, і оптимальним із сукупності можливих альтернатив видається той сценарій функціонування, що ґрунтується на ключових компетенціях підприємства – тобто на його ресурсах чи видах діяльності, найзначущіших для цільових споживачів. Ключові компетенції як чинник успішності підприємства визначають конкретний напрям розширення (альтернативні види діяльності), а також зумовлюють виявлення ризиків і зисків у разі виходу підприємства в певні сфери діяльності. За результатами соціологічного дослідження сервісних підприємств проведено моніторинг чинників зовнішнього середовища їх функціонування (табл. 4.10). Відбір цих чинників для подальшого аналізу та синтезу зумовлений особливостями й проблемами сучасного стану розвитку сервісних підприємств. Узагальнення

отриманих результатів дає змогу передбачити й оцінити стратегічні альтернативи диверсифікації, з-поміж яких належить визначити оптимальний сценарій розширення діяльності сервісного підприємства.

Таблиця 4.10

**Характеристика зовнішнього середовища діяльності  
сервісних підприємств, функціонуючих в ОТГ Тернопільської області**

| Перспективи                                                                                                                                                                                                                                      | Загрози                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Економічний стан регіону</i>                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                 |
| 1. Потенційно велика місткість ринку<br>2. Підвищення попиту на сервісні послуги<br>3. Можливість входження у нові сегменти ринку<br>4. Відносно низькі затрати на входження до ринку<br>5. Довгострокові перспективи розвитку сфери агросервісу | 1. Сезонність надання послуг<br>2. Зниження платоспроможності цільових споживачів<br>3. Недостатньо розвинута ринкова інфраструктура            |
| <i>Правова база</i>                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                 |
| 1. Ідентифікація побутового сервісу як окремого виду економічної діяльності<br>2. Пільговий режим оподаткування<br>3. Формування регіонального сервісного кластеру                                                                               | 1. Недосконалість нормативно-правової бази<br>2. Високі податки<br>3. Труднощі в залученні фінансових ресурсів                                  |
| <i>Конкурентне середовище</i>                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                 |
| 1. Створення унікальної ринкової пропозиції за рахунок поєднання різних напрямів діяльності<br>2. Досягнення синергетичного ефекту                                                                                                               | 1. Посилення конкуренції<br>2. Залежність від постачальників ресурсів<br>3. Чутливість цільових споживачів до якості послуг та цінових коливань |

*Примітка: узагальнено автором*

Найвагомішою потенційною можливістю ринку сервісних послуг постає його ймовірно висока місткість: адже для сільських споживачів придбання таких послуг у спеціалізованих постачальників є економічно доцільнішим. Однак сьогодні реалізації цієї можливості перешкоджає глибокий диспаритет цін, що склався між сільськогосподарською продукцією, з одного боку, та матеріально-технічними, фінансовими й інформаційними ресурсами – з іншого. Зважаючи на

об'єктивні чинники зовнішнього середовища, у якому працюють сервісні підприємства, саме їхні сильні та слабкі сторони формуватимуть ключові компетенції обслуговуючих підприємств; перенесення ж цих компетенцій у нові напрями діяльності стане запорукою комерційного успіху підприємства (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

**Характеристика сучасного стану внутрішнього середовища  
сервісних підприємств, функціонуючих в ОТГТернопільської області**

| Сильні сторони                                                                                                                                                                        | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Ресурсний потенціал сервісних підприємств</i>                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                              |
| 1. Зручність розташування підприємств<br>2. Адаптованість товарного асортименту до вимог цільового ринку                                                                              | 1. Обмеженість фінансових ресурсів<br>2. Недостатня матеріально-технічна база                                                                                                                                                |
| <i>Кадровий потенціал сервісних підприємств</i>                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                              |
| 1. Досвід персоналу в сфері сервісного обслуговування<br>2. Стимулювання власного персоналу до участі у комерційній діяльності підприємства                                           | 1. Брак професійних маркетологів<br>2. Обмежена кількість менеджерів, здатних до ефективного управління різними видами діяльності                                                                                            |
| <i>Організаційні аспекти діяльності сервісних підприємств</i>                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                              |
| 1. Наявність систем контролю за розробкою та просуванням нових товарів (послуг)                                                                                                       | 1. Емпіричний рівень стратегічного планування діяльності підприємств<br>2. Залежність від сезонного характеру функціонування                                                                                                 |
| <i>Маркетингова політика сервісних підприємств</i>                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                              |
| 1. Обґрунтована комунікаційна політика<br>2. Досвід взаємодії довгострокових стосунків із споживачами<br>3. Гнучкі умови оплати послуг<br>4. Традиційні канали збуту товарів (послуг) | 1. Обмежений обсяг маркетингових досліджень (відсутність системності)<br>2. Недостатній бюджет маркетингових заходів<br>3. Відсутність системи післяпродажного сервісу<br>4. Відсутність власних одиниць роздрібної торгівлі |

*Примітка: узагальнено автором на основі експертного опитування менеджерів підприємств*

Якщо зважати на чинники внутрішнього середовища функціонування сервісних підприємств, то їхніми слабкими сторонами видаються: недостатнє ресурсне забезпечення; організаційні та управлінські аспекти діяльності, зокрема кадрова політика; а також брак системності в застосуванні маркетингових інструментів. Проте вагомими є й сильні сторони обслуговуючих підприємств, що можуть становити їхні ключові компетенції на нових цільових ринках – як взаємопов'язаний набір навичок, здібностей і технологій, які надають комерційному підприємству унікальності; згруповано їх так:

- виробничі (широкий перелік сервісних послуг, потужна матеріально-технічна база, технологічні спроможності, низький рівень витрат);
- маркетингові (надійність збутової мережі, обізнаність із ринком споживачів та їхніми потребами, позитивний імідж торгової марки, прийнятний рівень цін за відповідної якості послуг (товарів), маркетингові дослідження, дієва система стимулювання власного персоналу);
- фінансові (ліквідність, рівень кредиторської заборгованості, ділова активність, прибутковість);
- організаційні (організаційна структура, якість менеджменту, рівень підготовки персоналу).

Виступаючи головними чинниками успіху, ключові компетенції підприємства у сфері сервісу спрямовують його орієнтацію на ті напрями роботи й цільові ринки, для яких були б доречними ті чи інші його ресурси або види діяльності. Серед альтернативних варіантів обирають один – на підставі оцінювання ймовірних зисків і ризиків освоєння обслуговуючим підприємством нових напрямів роботи. Причому принципово важливо зважувати зиски й ризики саме в їх співвідношенні: адже одні напрями діяльності можуть бути ризиковішими, зате здатні дати більший прибуток, а менш ризиковані – приносять і менший зиск. Вигоди від розширення й урізноманітнення видів діяльності сервісного підприємства породжені перевагами диверсифікації як стратегічної орієнтації, що відбиваються в мотивації розширення.

Ухвалюючи рішення про освоєння певних видів діяльності, сервісне підприємство змушене проаналізувати й узагальнити комплекс різномірних відомостей про своє середовище зовнішнє та внутрішнє; ці відомості, як і будь-який ресурс, обмежені, тож зазвичай присутній ризик – небезпека втратити частину ресурсів, недоотримати доходи або зазнати додаткових витрат через провадження тих чи тих видів діяльності. Торгово-побутовому сервісу як діяльності комерційній властиві всі різновиди підприємницьких ризиків: виробничий (загроза неякісно надати послуги споживачам), управлінський (недостатня кваліфікація менеджерів у керуванні різними бізнес-одинацями підприємства), фінансовий (обмежені можливості забезпечити диверсифікацію фінансовими ресурсами за несприятливих обставин на фінансових та валютних ринках), інфляційний (знецінення активів унаслідок інфляції). Специфічними ж ризиками диверсифікації діяльності сервісних підприємств видаються насамперед небезпека обрати неперспективний вектор розширення, вжити неадекватних заходів з реалізації стратегії диверсифікації, а також хибно окреслити граничну межу, до якої торгово-побутове підприємство на селі розгортає свою діяльність; усе перелічене потребує визначити методичні засади обґрунтування рішення про диверсифікацію діяльності обслуговуючих підприємств та інструментарій втілення стратегії.

Обираючи конкретний напрям диверсифікації, підприємство поєднує підсумки аналізу власних ключових компетенцій торгово-побутового профілю з оцінюванням ймовірних вигід і ризиків, пов'язаних із виходом у нові сфери. Обраний напрям може або спиратися на вже освоєні підприємством види діяльності – через спільні ресурси, маркетингові канали та методи управління, – або означати освоєння цілком нових для нього сфер. До пов'язаної диверсифікації схиляється переважна більшість сервісних підприємств (86,7 % респондентів), і пояснюється це передусім їхніми маркетинговими та організаційними ключовими компетенціями (відповідно 55 % та 24 % респондентів), а також бажанням обслуговуючих підприємств досягти синергії кількох стратегічних бізнес-одинаць, що узгоджується з їхньою мотивацією до



розширення. Натомість непов'язана диверсифікація, будучи ризиковішою, але й прибутковішою за пов'язану, підходить агросервісним підприємствам: для них першочерговими є ринкова стійкість, зменшення залежності від однієї товарної групи з сезонністю продажів, а також раціональне залучення тимчасово вільних фінансових ресурсів. Незалежно ж від того, який тип диверсифікації обирає обслуговуюче підприємство, конкретний напрям і сферу варто визначати за такими критеріями:

1. Сукупність напрямів діяльності сервісного підприємства – наявних і можливих напрямів розширення – розглядають як його диверсифікаційний портфель. У цьому контексті доцільно встановлювати не так перспективність кожного напрямку (виду) діяльності окремо, як їх співвідношення між собою – виявляючи баланс відносних ризиків і зисків різних стратегічних бізнес-одиниць. Формування оптимального портфеля диверсифікації підприємства полягає в тому, щоб за заданої дохідності ризик був мінімальним (або ж за заданого рівня ризику дохід був максимальним).

2. Відсутність кореляції між ризиками – важлива умова їх оцінювання та мінімізації в інвестиційному портфелі. Формуючи портфель напрямів диверсифікації, їх слід розглядати у взаємозалежності й враховувати вплив кожного на комерційну успішність підприємства загалом. Щоб знизити ризики портфеля, до нього варто залучати активи з нульовою або від'ємною взаємною кореляцією.

3. Урахування циклічності функціонування напрямів диверсифікації – одна з ключових позицій під час формування їхнього портфеля. Оскільки прибутки й збитки, які диверсифікована компанія отримує від різних бізнес-одиниць, у часі не збігаються, відкривається змога маневрувати, оптимізувати витрати на постачання, оптимізувати масу та норму прибутку. З огляду на це сервісні підприємства, що вдаються до непов'язаної диверсифікації, видаються краще пристосованими до мінливої кон'юнктури ринку – саме завдяки незбігу періодів зростання та спаду.

4. Обираючи напрями диверсифікації діяльності обслуговуючого підприємства, фактор часу розглядають як критерій успішності розширення ще й із погляду оцінювання привабливості сфер і галузей, у які підприємство має намір виходити, – і в коротко-, і в довгостроковій перспективі. Оскільки кон'юнктура певного ринку в різних часових горизонтах здатна суттєво різнитися, неабиякої ваги набуває обґрунтування переваг потенційного напрямку розширення не лише на момент виходу на новий ринок, а й на віддаленішу перспективу.

5. Розпорошення ресурсів між численними напрямками діяльності може стати вагомим ризиком диверсифікації; тому в межах кожної стратегічної бізнес-одиниці необхідно досягати концентрації ресурсів, достатньої для реалізації запланованих цілей.

6. Принципово важлива умова успішності диверсифікації діяльності підприємства – стійкість його стратегічних можливостей і ключових компетенцій на потенційному цільовому ринку в довгостроковій перспективі; іншими словами, конкурентні переваги підприємства на новому для нього ринку мають забезпечувати його актуальність упродовж визначеного періоду.

Належний інструментарій реалізації стратегічної альтернативи передбачає обґрунтування конкретного напрямку диверсифікації діяльності, а саме: спосіб здійснення розширення діяльності, формування ресурсного забезпечення процесу диверсифікації, добір оптимальної організаційної структури багатoproфільного підприємства. Диверсифікацію діяльності сервісних підприємств можна здійснити кількома способами, і кожен має як переваги, так і вади; специфічним же способом для цієї групи підприємств видається формування кластера – з огляду на потенційні можливості розширення діяльності вздовж кластерних ліній (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

**Характеристика способів диверсифікації діяльності сервісних підприємств,  
функціонуючих в ОТГ**

| Критерій                       | Спосіб здійснення диверсифікації |            |                               |                         |
|--------------------------------|----------------------------------|------------|-------------------------------|-------------------------|
|                                | Придбання підприємства           | Поглинання | Створення нового підприємства | Формування кластера     |
| Обсяг необхідних інвестицій    | Великий                          | Незначний  | Дуже великий                  | Невеликий (мінімальний) |
| Швидкість реалізації           | Велика                           | Висока     | Низька                        | Середня                 |
| Ризиковість                    | Різний                           | Низька     | Висока                        | Мінімальна              |
| Залежність від бізнес-партнера | Відсутня                         | Відсутня   | Суттєва                       | Відносно невелика       |
| Можливість отримання прибутку  | Велика                           | Велика     | Невизначена                   | Значна                  |
| Витрати                        | Значні                           | Великі     | Великі                        | Невеликі                |

*Примітка: узагальнено автором*

Певні переваги та вади властиві кожному зі способів диверсифікації. Безпосередній вибір способу залежить від багатьох чинників, найважливіші з яких – наявність фінансових ресурсів, позитивний імідж підприємства серед суб'єктів ринку, а також стратегічні горизонти диверсифікації (одержати результати розширення в найближчому майбутньому чи в перспективі). Якщо підприємство має намір диверсифікуватися в стислі строки, то за достатніх фінансових ресурсів доцільно взяти під контроль чинне підприємство. Якщо ж компанії працюють у суміжних галузях, зорієнтовані на спільних цільових споживачів і залучені до єдиного виробничого ланцюга, перспективною може бути їх кластеризація. Найризикованіший спосіб – створити нове виробництво або нову стратегічну бізнес-одиницю: він потребує значних матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, доступ до яких породжує

додаткові бар'єри, триває довго, а його результати важко передбачити. Проте нерідко це єдино можливий спосіб забезпечити компанії конкурентну перевагу.

Стратегію диверсифікації безпосередньо впроваджують через ресурсне забезпечення, яке передбачає формування комплексу матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів; основним його елементом видаються фінансові ресурси, адже наявність усіх груп ресурсів залежить насамперед від визначення оптимальних джерел фінансування. Взаємозв'язок фінансових ресурсів підприємства з іншими складниками механізму диверсифікації двобічний: наявність і використання фінансових ресурсів агросервісного підприємства впливають на мотивацію його виходу в нові сфери діяльності (від ефективного використання тимчасово вільних коштів до перенесення наявних фінансових ресурсів у прийнятніші галузі), можуть розглядатися як ключова компетенція, а також визначати напрям і спосіб здійснення диверсифікації.

На практиці диверсифікацію діяльності сервісних підприємств можуть фінансувати як із внутрішніх, так і із зовнішніх джерел. Оптимальним варіантом фінансування стратегії розширення видається поєднання джерел. Адже опертя винятково на внутрішні джерела здебільшого не забезпечить підприємство фінансовими ресурсами повною мірою, до того ж підприємство одноосібно прийматиме всі фінансові та підприємницькі ризики; натомість опертя лише на зовнішні джерела фінансування диверсифікації видається доволі проблематичним – через високу вартість запозичених ресурсів та значні бар'єри в їх залученні. При цьому виникає ефект фінансового важеля, суть якого – у зростанні рентабельності власного капіталу завдяки використанню позикового. Тож саме комбіновані джерела фінансування здатні забезпечити економічно обґрунтований обсяг потрібних ресурсів за мінімального ризику (рис. 4.6).

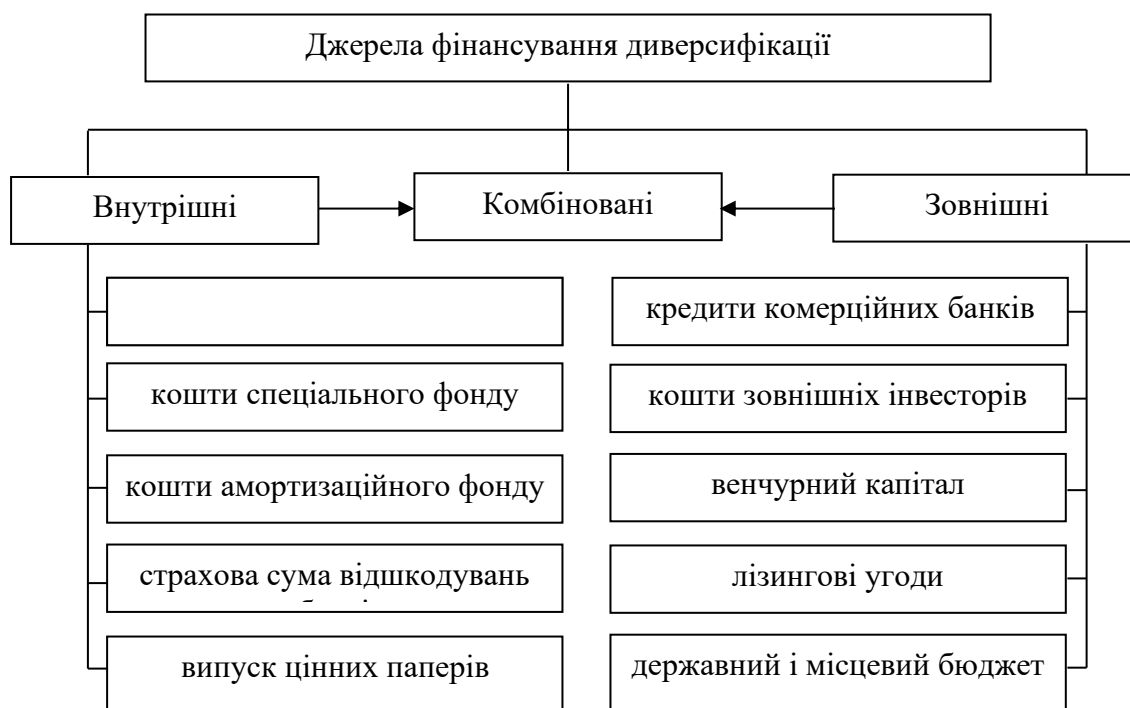


Рис. 4.6. Джерела, з яких фінансується диверсифікація діяльності сервісних підприємств за умов об'єднаних територіальних громад

*Примітка: узагальнено автором*

Залучення венчурного капіталу є специфічним зовнішнім джерелом фінансування диверсифікації діяльності сервісних підприємств. Воно властиве новоствореним наукоємним підприємствам і пов'язане з високими підприємницькими ризиками, які, однак, виправдовуються тим, що реалізацію науково-технічного проєкту в процесі диверсифікації – як об'єкт венчурних інвестицій – оцінюють як високоприбуткову. Таке джерело фінансування видається прийнятним для агросервісних підприємств, що надають технологічні та науково-консультаційні послуги (зооветеринарні послуги, розведення племінної худоби, розроблення енергоощадних технологій у бізнесі та підприємницькій діяльності, виробництво елітного насіння тощо).

Оскільки сервісні послуги невідчутні, а їх виробництво й реалізація відбуваються одночасно, якість наданих послуг безпосередньо залежить від рівня кваліфікації та вмотивованості персоналу обслуговуючого підприємства. Для сервісних підприємств, зорієнтованих на опанування нових для них напрямів, неабиякої ваги набувають забезпеченість належним кількісним та якісним складом трудових ресурсів, а також дієва система стимулювання працівників до постійної раціоналізації праці й підтримання стабільно високого рівня її інтенсивності. Для різнопрофільних сервісних підприємств один із головних ризиків – брак різнобічної фахової підготовки працівників; тому підвищення їхньої кваліфікації постає водночас і актуальним засобом нематеріального стимулювання, і способом уникнути додаткових втрат. Крім того, дієвими засобами контролю, що опосередковано підвищують якість роботи персоналу, є самоконтроль та особиста мотивація, яка забезпечує інтеграцію знань і координацію діяльності на основі прямої взаємодії окремих працівників. Самоконтроль та особиста мотивація діють як дієві засоби забезпечення впровадження диверсифікації у відповідному контексті, що формується прийнятною для багатoproфільного підприємства організаційною структурою.

Обираючи оптимальну організаційну структуру, яка забезпечила б успіх диверсифікації діяльності, підприємство зазвичай постає перед кількома дилемами – щодо ступеня централізації управління, напряму ієрархії та співпраці різних структурних підрозділів, універсальності управлінських рішень стосовно стратегічних бізнес-одиниць. Так, структура, побудована за принципом ієрархічного підпорядкування підрозділів, дасть змогу чітко контролювати виконання управлінських рішень, зате обмежить обмін знаннями й досвідом, що важливо для інноваційно зорієнтованих напрямів діяльності торгово-побутового підприємства. Стандартизація послуг потребує централізації оргструктури,

однак умовою ініціативності, гнучкості та креативності персоналу обслуговуючих підприємств є делегування певних повноважень на нижчі щаблі. Розв'язуючи ці суперечності, сервісне підприємство обирає оптимальний тип організаційної структури з огляду на вид диверсифікації, її об'єкт, напрям і спосіб здійснення (табл. 4.13).

Насамперед у контексті виду диверсифікації й визначають організаційну структуру сервісних підприємств в ОТГ, адже переваги й вади оргструктури певного типу зумовлюють її можливості щодо реалізації стратегічних цілей розширення діяльності. Так, функціональна оргструктура прийнятна для сервісних підприємств, що вдаються до розширення концентричного типу – тобто поповнюють асортимент товарами (послугами), технологічно, маркетингово й фінансово пов'язаними з наявними; багатофіліальна – для горизонтально та географічно диверсифікованих підприємств, де специфіка різних продуктових ліній і ринків потребує окремих стратегічних рішень; матрична – для вертикально диверсифікованих, адже приєднання попередніх чи наступних стадій виробництва товарів (послуг) вимагає координувати взаємопов'язані завдання фахівців багатьох підрозділів; конгломератна – для управління непов'язаними стратегічними бізнес-одиницями (конгломератна диверсифікація); проєктна – з огляду на її універсальність – придатна для всіх типів багатoproфільних підприємств.

Жодної з наведених організаційних структур у чистому вигляді диверсифіковані сервісні підприємства загалом не використовують. Дієвою структурою, здатною забезпечити ефективне функціонування багатoproфільних підприємств того чи іншого виду, видається комбінована – складниками якої залежно від ключових цілей та обмежень підприємства можуть бути функціональна, багатофіліальна, матрична, конгломератна чи проєктна.

Таблиця 4.13

**Організаційна структура диверсифікованих сервісних підприємств в умовах функціонування в ОТГ**

| Тип оргструктури | Переваги                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Функціональна    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– вище керівництво підтримує контакти з усіма службами;</li> <li>– простий механізм контролю;</li> <li>– чіткий розподіл обов'язків;</li> <li>– менеджери середньої та вищої ланки є спеціалістами;</li> <li>– низькі організаційні витрати.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– сконцентрованість менеджерів вищого рівня на тактичних питаннях;</li> <li>– недостатня гнучкість щодо зовнішнього середовища;</li> <li>– не враховує товарного та географічного різноманіття.</li> </ul> |
| Багатофіліальна  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– гнучкість щодо зміни кількості підрозділів;</li> <li>– диференціація стратегій підрозділів;</li> <li>– спеціалізація ключових компетенцій;</li> <li>– навчання стратегічному мисленню топ-менеджерів.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– додаткові витрати на фінансування центрального офісу;</li> <li>– можливість дублювання окремих функцій на рівні філіалів;</li> <li>– фрагментарність та відсутність кооперації.</li> </ul>               |
| Матрична         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– інтеграція знань різних підрозділів;</li> <li>– гнучкість у використанні ресурсів;</li> <li>– вищий рівень мотивації працівників;</li> <li>– можливість децентралізації системи управління.</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– уповільнення процесу прийняття управлінських рішень;</li> <li>– нечітко визначені функціональні обов'язки;</li> <li>– висока ймовірність конфліктів.</li> </ul>                                          |
| Конгломератна    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– автономність управління стратегічними одиницями.</li> </ul>                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– складність управління непов'язаними підрозділами.</li> </ul>                                                                                                                                             |
| Проектна         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– максимальна гнучкість структури;</li> <li>– чіткість цільового призначення, високий ступінь контролю;</li> <li>– ефективний обмін інформаційними ресурсами.</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідність координації на корпоративному рівні;</li> <li>– часта ротація персоналу;</li> <li>– обмежені можливості формування корпоративної культури.</li> </ul>                                       |

*Примітка: розроблено автором*



Важлива функція організаційної структури будь-якого підприємства сфери послуг, що зважається вийти в нові сфери, – моніторинг і контроль результативності реалізації стратегії диверсифікації та відповідності маркетингових інструментів, застосовуваних для розширення діяльності підприємства за умов євроінтеграції. Завершальним елементом механізму диверсифікації є контролінг – система управління процесом досягнення підприємством кінцевих цілей і результатів, управління прибутком, інструмент і засіб керування економікою результатів компанії, набір інформаційних послуг, а також функції, що охоплюють планування, регулювання, розрахунки й контроль кінцевих результатів компанії та управлінські функції – аналіз даних контролю й ухвалення рішень на всіх рівнях управління компанією, система внутрішнього контролю (економічне функціонування компанії та її філій) й аудит, зокрема аудит як засіб стратегічного контролю, кількісної та якісної підготовки й оцінювання оперативних і стратегічних управлінських рішень, економічного аналізу діяльності підприємства. За підсумками контролінгу за потреби ухвалюють рішення скоригувати елементи механізму диверсифікації так, щоб вони відповідали поставленим цілям розширення діяльності компанії.

Отже, диверсифікація, будучи дієвою стратегічною орієнтацією діяльності підприємств обслуговування споживчої кооперації на різних стадіях їхнього життєвого циклу й націленою насамперед на забезпечення ринкової стійкості, реалізується на ґрунті організаційно-економічного механізму. Саме цей механізм дає змогу визначити стратегічну позицію підприємства, окреслити стратегічні альтернативи його диверсифікації та обґрунтувати комплекс дієвих заходів для втілення стратегії розширення. Перелічені елементи механізму диверсифікації діяльності сервісних підприємств формують цілісну систему, що спирається на взаємозалежність і взаємодоповнюваність. А оскільки реалізація такого механізму складна й багатоаспектна, постає потреба розробити методичні засади, які обґрунтовували б добір оптимального варіанта для кожного з його елементів – стратегічної позиції, стратегічної альтернативи та реалізації стратегії.

#### 4.4 Інструментарне забезпечення реалізації системи диверсифікації сервісних підприємств в ОТГ

Набір заходів впливу, які застосовують у певній послідовності – щоб розробити й реалізувати політику диверсифікації та оцінити соціально-економічний вплив її запровадження, – і становить механізм управління процесом диверсифікації. Успіх будь-якої програми диверсифікації визначає передусім розроблення дієвих інструментів формування диверсифікації як стратегічної орієнтації комерційного підприємства. Тому методичне забезпечення ефективної реалізації диверсифікації діяльності сервісних підприємств має охоплювати всі без винятку елементи механізму диверсифікації й спиратися на основні підходи до тлумачення диверсифікації як стратегії.

Диверсифікацію діяльності сервісних підприємств споживчої кооперації розглядають як стратегію з різним рівнем планування – прийнятну для підприємств на різних етапах життєвого циклу, за різних економічних умов і з конкретним стимулом до розширення; тому доцільно окреслити основні методичні підходи до забезпечення її ефективності й визначити її результативність. Ці підходи передбачають розгляд як потенційних переваг мультидисциплінарної стратегії, так і пов'язаних із нею ризиків та загроз. Таким чином, ключові дилеми диверсифікації підприємств сфери послуг такі: вибір перспективних напрямів розширення бізнесу; досягнення синергічного ефекту (пов'язана диверсифікація) чи ринкова стійкість підприємства (незв'язана диверсифікація); забезпечення раціональної концентрації ресурсів у межах одного стратегічного бізнесу; а також організація та мінімізація інвестиційного ризику. У цьому контексті визначено галузевий, портфельний, ресурсний, регіональний та географічний підходи; кожен із них спирається на мотиваційний складник, властивий механізму диверсифікації, на ті ключові компетенції, що цілям відповідають і лежать в основі розширення бізнесу, а також на специфічні ризики деяких видів диверсифікації. Так, галузевий підхід виходить із того, що

для зниження загального ризику розширення бізнесу ключове значення має відбір галузей, а він, своєю чергою, має спиратися на результати експертних оцінок дієвості конкурентних сил у тій галузі, на яку спрямовує діяльність сервісне підприємство (табл. 4.14).

Вибір галузей із протилежними фазами коливань бізнес-циклу дає найбільший ефект: коли одна галузь перебуває у фазі економічного зростання, інша – у фазі спаду, а згодом їхнє становище змінюється на протилежне. Тоді зниження доходів від однієї групи клієнтів компенсується зростанням доходів від іншої, що стабілізує доходи підприємства й суттєво знижує ризик. Актуальною вважають і можливість здобути ефект синергії від пов'язаної диверсифікації.

Щоб визначити критерії виявлення привабливих для диверсифікації галузей, аналізують реакцію обслуговуючого підприємства на дію основних конкурентних сил – зокрема його спроможність проникнути на конкурентні ринки, провадити дієву комунікаційну політику щодо постачальників, посередників і споживачів, створити унікальну товарну пропозицію в новій для себе галузі. Саме ці критерії формують ознаки, за якими належить визначати потенційно перспективні для розширення галузі (сфери) діяльності.

Портфельний підхід означає, що діяльність сервісної компанії зорієнтована на неоднакові сегменти цільового ринку, тобто спрямована на те, щоб задовольнити запити споживачів різних категорій: різні виробничі лінії на різних етапах життєвого циклу компанії, авторитарний, демократичний, партнерський чи контрольний стилі з неоднаковим ступенем чутливості до коливань цін і номенклатури на ринку, з високою, середньою чи низькою платоспроможністю тощо.

Таблиця 4.14

**Критерії визначення привабливості галузей в ОТГ для диверсифікації  
діяльності сервісних підприємств**

| Конкурентна сила                   | Чинник конкуренції                 | Ознака позитивного прояву                                                                                  |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Загроза появи нових конкурентів    | Бар'єри входження до галузі        | Незначний обсяг необхідного для входження капіталу, швидка його окупність                                  |
|                                    | Стратегії ринкових лідерів         | Не застосовуються агресивних заходів щодо нових суб'єктів ринку, відсутність монопольних зговорів          |
|                                    | Доступ до каналів розподілу        | Велика кількість торговельних посередників різної конфігурації                                             |
|                                    | Державне регулювання               | Сприятливий інвестиційний та податковий режим, відсутність обмежень                                        |
| Влада постачальників, посередників | Унікальність каналу постачання     | Ступінь диференціації постачальників ресурсів низька, перехід до іншого постачальника є відносно недорогим |
|                                    | Домінування посередників           | Можливість розбудови вертикальних маркетингових систем різних типів                                        |
| Ринкова влада споживачів           | Значимість товару для споживача    | Товарна пропозиція є важливим ресурсом для цільових споживачів, постійне зростання попиту                  |
|                                    | Цінова еластичність попиту         | Низька цінова еластичність попиту на послуги сервісного підприємства                                       |
|                                    | Рівень поінформованості споживачів | Доступність ефективних інформаційних мереж, низькі затрати на реалізацію заходів комунікаційної політики   |
|                                    | Обмежена кількість споживачів      | Відсутність моно- або олігопсонії                                                                          |
| Загроза появи товарів-замінників   | Уніфікованість послуг              | Набір пропонованих послуг є стандартним                                                                    |
|                                    | Якість послуг                      | Підтримка якості не потребує більших витрат порівняно із товаром-замінником                                |
|                                    | Собівартість «переключення»        | Висока собівартість для споживачів переходу на товари-замінники                                            |

*Примітка: сформовано автором*

І за рівнем ризику, і за рентабельністю різнитимуться послуги, які обслуговуюча компанія надає різним категоріям споживачів (умови оплати послуг, розмір кредиту, наявність страхування споживачів тощо); а це зрештою дає змогу оптимально використовувати наявні в компанії ресурси й у такий спосіб збалансувати її доходи від діяльності в різних сегментах цільового ринку.

Сервісне підприємство, вдаючись до стратегії конгломератної диверсифікації, здатне долучати до свого диверсифікаційного портфеля й такі напрями, що жодним чином не пов'язані із сервісним обслуговуванням, – тобто проникати в цілком нові сфери. Мотивом тут виступає намагання обслуговуючих підприємств згладити недоліки сезонності агросервісу, зменшити прив'язку до єдиної сфери комерційної діяльності та забезпечити свою стійкість за нестабільної ринкової кон'юнктури. Проте обмежені власні ресурси змушують сервісні підприємства раз у раз розставляти пріоритети між напрямками діяльності: розмежовувати перспективні, які варті інвестицій; безперспективні, однак прибуткові й потрібні задля збереження фінансової стабільності; а також ті безперспективні й неприбуткові, від яких доцільно відмовитися. Саме тому обґрунтована з економічного погляду стратегія розвитку сервісних підприємств вимагає портфельного аналізу. У теорії диверсифікація виглядає доволі нескладною процедурою: спершу окреслюють потенційні ринкові можливості, далі кожен з них тестують на результативність, а відтак найпривабливіші вводять до бізнес-портфеля підприємства. Однак на практиці портфельний аналіз може наштовхнути підприємство на низку методичних труднощів.

Мета портфельного аналізу – оцінити ринкові перспективи підприємства за межами теперішньої його діяльності й дійти стратегічного висновку про те, чи варто йому розширювати комерційні напрями, виводячи нові товари (послуги) на нові ринки. Саме тому портфельний аналіз слід розпочинати з визначення того, наскільки перспективними є вже освоєні підприємством види діяльності як бізнес-напрями. Комерційну вагомість того чи іншого напрямку діяльності сервісного підприємства варто обчислювати як відношення активів, залучених у цей напрям, до його частки у структурі виручки підприємства:

$$P_n = \frac{A_n}{R_n}, \quad (4.16)$$

де  $P_n$  – індекс комерційної значущості  $n$ - напрямку діяльності підприємства;  $A_n$  – активи, задіяні у  $n$ - напрямку діяльності підприємства;  $R_n$  – частка  $n$ - напрямку діяльності підприємства у його виручці.

Зіставивши обчислені індекси значущості різних напрямів діяльності сервісного підприємства, з'ясовують, які з них актуальні нині, які перспективні,

а які варто згорнути; відповідно обґрунтовують і нові напрями, куди доцільно перенести наявні ресурси та компетенції, зважаючи на стратегічну мету обслуговуючого підприємства. Основна складність тут у тому, що мету підприємства формалізують не одним показником, а цілим їх вектором. Одиниці виміру цілей різноманітні й непорівнянні, а оптимізація однієї з них відтягує ресурси, які варто було б спрямувати на оптимізацію решти; через це тактичні цілі здатні суперечити довгостроковим, причому й ті, й ті можуть нехтувати потребою зберегти маневреність підприємства. Вихід із цієї проблеми – у відборі потенційних можливостей для підприємства, головним критерієм якого слугують його стратегічні цілі: перевагу віддаватимуть тим варіантам розвитку, що найповніше відповідають цілям і забезпечують найзбалансованіше зростання.

Визначальний момент в обґрунтуванні стратегічної орієнтації підприємства – прогноз майбутніх напрямів його загального розвитку, а також ринків і технологій. Проводячи конкурентний та портфельний аналіз підприємства, доводиться працювати переважно з агрегованими даними, що характеризують стан галузей чи стратегічних сфер бізнесу, а не конкретні варіанти стратегічних дій. Тому проблемою є й отримання повної, достовірної, своєчасної та релевантної інформації для аналізу потенційних ринкових можливостей: адже на момент ухвалення стратегічного рішення потрібно якомога повніше й ретельніше проаналізувати перспективні для підприємства напрями розширення діяльності.

Один із найсуттєвіших критеріїв оцінювання прийнятності тієї чи іншої привабливої ринкової можливості – спроможність підприємства подолати наявні бар'єри входження на новий ринок; тому необхідний аналіз витрат підприємства, пов'язаних із диверсифікацією його діяльності. Проводячи такий аналіз, слід зважати на те, що:

- 1) інвестиції, які сервісне підприємство спрямовує на входження на ринок, мають відповідати обсягу ресурсів, призначених для реалізації стратегії;
- 2) якщо диверсифікацію здійснюють, придбаваючи інше підприємство, доцільно враховувати її поточну вартість, що визначається співвідношенням ціна / дохід, а не зважати винятково на прогнози зростання галузі, – інакше можна заплатити невиправдано високу ціну за входження, що не відповідає прогнозованим доходам;

3) для невеликих підприємств надзвичайно сприятливі фрагментарність ринку та мінімальні витрати на входження на нього – з огляду на їхню гнучкість і здатність швидко пристосовуватися до змін ринкової кон'юнктури; й, відповідно, становлять певну проблему для великих підприємств.

Хоч би який тип диверсифікації застосовувало обслуговуюче підприємство, для ефективності його диверсифікаційного портфеля недостатньо просто обрати перспективні напрями розширення за наявності потрібних ресурсів – найсуттєвіша умова полягає у взаємодії та взаємовпливі обраних напрямів усередині портфеля. Зважаючи на те, що надто високі витрати можуть спонукати підприємство відмовитися від привабливих ринкових можливостей, витрати доцільно визначити ключовим критерієм відбору можливостей під час портфельного аналізу: це дає змогу з'ясувати комерційну привабливість і перспективність наявних та потенційно можливих напрямів діяльності й зрештою обґрунтувати найважливіші з них для підприємства. Методологічним підґрунтям портфельного підходу до забезпечення ефективності диверсифікації діяльності сервісних підприємств системи споживчої кооперації обрано портфельну теорію Г. М. Марковіца, Г. П. Тодда та В. Ф. Шарпе [388], яку адаптовано до аналізу й оцінювання диверсифікації напрямів діяльності.

За цим підходом ефективний портфель диверсифікації або забезпечує максимальну прибутковість за заданого рівня ризику, або мінімізує ризик за заданого рівня прибутковості; тобто ключове поняття в аналізі портфеля – співвідношення ризику й прибутковості окремих сфер діяльності підприємства, яке досягається за умови нульових або від'ємних взаємних кореляцій. Для характеристики окремих видів діяльності сервісних підприємств як комерційних суб'єктів системи торгово-побутового обслуговування доцільно застосовувати коефіцієнт чистого прибутку. Загальну ж прибутковість диверсифікаційного портфеля визначають як суму зважених коефіцієнтів прибутковості кожного напрямку діяльності компанії – додаючи добутки прибутковості кожного виду діяльності та його питомої ваги в загальному обсязі продажів, яка, своєю чергою, є часткою конкретного виду діяльності у структурі доходів компанії.

Важливий аспект аналізу портфеля компанії – також оцінювання організаційного забезпечення процесів диверсифікації в компанії та управління новими напрямками діяльності. Більшість диверсифікованих підприємств прагнуть поєднати управління новою стратегічною діяльністю з управлінням

материнської структури – задля досягнення синергічного ефекту. Тому одним із критеріїв оцінювання можливості диверсифікації має бути саме синергетичний ефект.

Ресурсний підхід – це, власне, використання визначених специфічними, притаманними лише йому ресурсами та компетенціями стратегічних можливостей сервісного підприємства задля забезпечення конкурентної переваги та/або відкриття нових ринкових перспектив. Наріжними в цьому підході постають динамічність ключових компетенцій компанії, їх незамінність, стабільність (тобто складність копіювання конкурентами) та унікальність. У ролі таких ресурсів підприємств сфери послуг здатні виступати: якісні та кількісні параметри маркетингових інструментів; капітал і кількість торгових марок підприємства; ступінь вертикальної інтеграції; якість товарів (послуг); технологічне лідерство; висококваліфікований персонал; логістична система; дієва система менеджменту тощо. У методологічному сенсі цей підхід передбачає оцінювання ресурсного потенціалу та конкурентоспроможності його компонентів, а на цій основі – ідентифікацію ключових компетенцій агросервісного підприємства як передумови реалізації стратегії виходу на нові цільові ринки. Зважаючи на специфіку сервісних підприємств як таких, що надають послуги у сфері торгово-побутового обслуговування, визначено чинники успішності та структуру ресурсного потенціалу (табл. 4.15).

Як комплексну порівняльну характеристику розглядають конкурентоспроможність складників потенціалу сервісних підприємств: вона віддзеркалює ті відносні переваги, що їх дає взаємопов'язане залучення ресурсів, і окреслює ключові чинники, що зумовлюють успіх, якого сервісне підприємство досягає на обраному цільовому ринку. Що ж до конкурентоспроможності всіх складників ресурсного потенціалу, то її оцінюють методом балів, причому кожен чинник успіху розглядають як окремий вектор, що складається з вихідних оцінних і показників конкурентоспроможності j-об'єктів.

У межах вектора обчислюють бали, які підприємства отримали за визначеними оцінними показниками, стандартизуючи значення показників кожного торгово-побутового підприємства сукупності відносно показника еталонного підприємства (найкращого в цій сукупності):



Таблиця 4.15

**Класифікація ключових компетенцій сервісних підприємств в ОТГ**

| Елементи ресурсного потенціалу | Ключові фактори успіху                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Показники, індикатори                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виробничий                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>•сучасна матеріально-технічна база</li> <li>•гнучкі умови оплати послуг</li> <li>•можливість виконання індивідуальних замовлень</li> <li>•екологобезпечна діяльність</li> <li>•забезпеченість фінансовими ресурсами</li> <li>•використання інновацій</li> <li>•розробка нових послуг</li> <li>•своєчасність отримання послуг</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• рентабельність власного капіталу</li> <li>•коефіцієнт автономії</li> <li>•питома вага індивідуальних замовлень</li> <li>•собівартість надання послуг</li> <li>•коефіцієнт ліквідності</li> <li>•коефіцієнт платоспроможності</li> <li>•швидкість комерціалізації нових продуктів</li> <li>• ступінь оновлення асортименту</li> </ul>                         |
| Маркетинговий                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•лідерство за низькими цінами</li> <li>•ділова репутація підприємства</li> <li>•зручність розташування</li> <li>•наявність сервісного супроводження</li> <li>•орієнтація на довгострокові стосунки із клієнтами</li> <li>•широкий асортимент послуг</li> <li>•наявність збутової мережі</li> <li>•ефективна логістична система</li> <li>•системні маркетингові дослідження</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість постійних клієнтів</li> <li>• зростання частки ринку</li> <li>• ефективність комунікаційної політики</li> <li>• оборотність запасів</li> <li>• комерційна маржа</li> <li>• бюджет маркетингових досліджень</li> <li>• час обробки замовлення</li> <li>• стійкість переваг (швидкість копіювання)</li> <li>• частота повторних замовлень</li> </ul> |
| Організаційно-управлінський    | <ul style="list-style-type: none"> <li>•наявність висококваліфікованого персоналу</li> <li>•креативність (здатність до розробки та реалізації інновацій)</li> <li>•компетентність у різних сферах діяльності</li> <li>•дієва організаційна структура</li> <li>•ефективні інформаційні системи</li> <li>•ефективність внутрішнього маркетингу</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>•середня кількість днів навчання на одного працівника</li> <li>•рівень продуктивності праці</li> <li>•коефіцієнт сталості кадрового потенціалу</li> <li>•коефіцієнт насиченості</li> <li>•відповідність оргструктури цілям диверсифікації</li> </ul>                                                                                                           |

*Примітка: систематизовано автором*

$$K'_{ij} = \frac{K_{ij}}{K_{\max i}}, \quad (4.17)$$

де  $K'_{ij}$  – відносне значення  $i$ -показника  $j$ -підприємства;  $K_{ij}$  – абсолютне значення  $i$ -показника  $j$ -підприємства;  $K_{\max i}$  – еталонне значення  $i$ -показника.

Ключові чинники успіху підприємства на цільовому ринку щодо конкурентів дає змогу визначити оцінювання конкурентоспроможності складників ресурсного потенціалу; проте для реалізації стратегії розширення діяльності слід визначити ще й ключові компетенції підприємства на потенційному ринку. Це можливо за умови, що чинники успіху співвіднесено з потребами цільових реципієнтів, – тобто серед чинників успіху буде враховано ті ключові компетенції підприємства, завдяки яким воно здатне забезпечити важливі для цільових одержувачів якісні та кількісні характеристики послуг з технічного обслуговування. Значущість характеристик послуг сервісних підприємств формалізовано у вагових коефіцієнтах, обчислених за результатами соціологічного дослідження методом експертного оцінювання (табл. 4.16).

Щоб визначити ключові компетенції сервісного підприємства на цільовому ринку ОТГ, для кожного фактора успіху розраховуються зважені бали, а ключовою компетенцією визначається фактор із найвищим зваженим значенням:

$$B_{ij} = K'_{ij} \times B_i, \quad (4.18)$$

де  $B_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$  – показника.

У розподілі діяльності сервісного підприємства між різними регіонами, географічними територіями та країнами з відмінними економічними умовами й полягає регіонально-географічний підхід. Географічна диверсифікація як метод обмеження комерційного ризику доступна переважно великим підприємствам сфери послуг, що здатні створити розгалужену мережу філій і відділень на значній території й у такий спосіб пом'якшити несприятливий вплив зовнішніх чинників маркетингового середовища. Малі ж сервісні підприємства вдаються

до цього методу здебільшого тоді, коли створюють власні вертикальні маркетингові системи.

Таблиця 4.16

**Вага ключових компетенцій сервісних підприємств в ОТГ**

| Ключові компетенції                             | Елемент ресурсного потенціалу | Ваговий коефіцієнт |
|-------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| Своєчасність отримання послуг                   | виробництво                   | 0,18               |
| Гнучкі умови оплати послуг                      | виробництво                   | 0,14               |
| Екологічна безпека діяльності підприємств       | виробництво                   | 0,04               |
| Кваліфікація персоналу сервісного підприємства  | кадри                         | 0,16               |
| Доступна ціна                                   | маркетинг                     | 0,20               |
| Орієнтація на довготривалі стосунки з клієнтами | маркетинг                     | 0,12               |
| Зручність розташування сервісного підприємства  | маркетинг                     | 0,08               |
| Наявність післяпродажного сервісу               | маркетинг                     | 0,06               |
| Позитивний імідж сервісного підприємства        | маркетинг                     | 0,02               |

Коли сервісне підприємство не в змозі захопити значну частку продажів у масштабах усієї галузі, воно може обрати інший шлях – обмежитися одним географічним регіоном і спробувати домінувати бодай на місцевому ринку. Така територіальна концентрація зусиль дозволяє оптимізувати логістичні ланцюги й комунікаційну політику, а також скоротити багаторівневість каналів збуту, що працює на захист торгової марки та зміцнення позитивного іміджу. Звідси випливає доцільність з'ясувати, яким чином оптимальне територіальне розміщення сервісних центрів позначається на ефективності збутової логістики сервісних підприємств і, зокрема, на розвитку системи інвентаризації. Прийнятним інструментом тут є принцип тяжіння роздрібної торгівлі Рейлі (Крикавський Є. В., 2016). У застосуванні до підприємств агросервісу його зміст такий: географічні центри сервісної мережі визначають, обчислюючи кількість клієнтів – потенційних споживачів послуг, а сама ця кількість є оберненим відношенням числа виробників товарів і сервісних структур на території до

квадрата відстані, що відділяє клієнтів від центру мікрорайонів. Обчислений для заданого географічного центру сервісної мережі коефіцієнт відносної привабливості ( $k$ ) уможлиблює порівняння частоти купівель споживачів у двох центрах один щодо одного та окреслення меж територіального обсягу впливу ринку – тієї відстані між двома центрами, у межах якої закупівлі відбуватимуться з однаковою частотою:

$$k = \frac{P_{\epsilon}}{P_y} = \frac{\phi_{\epsilon}}{\phi_y} \left( \frac{N_y}{N_{\epsilon}} \right)^2, \quad (4.19)$$

де  $k$  – коефіцієнт відносної привабливості регіонально-географічного центру сервісної мережі;  $P_{\epsilon}$ ,  $P_y$  – кількість купівель у кожному з сервісних центрів відповідно;  $\phi_{\epsilon}$ ,  $\phi_y$  – кількість товаровиробників та обслуговуючих суб'єктів у кожному з районів ОТГ, відповідно;  $N_{\epsilon}$ ,  $N_y$  – відстань кожного з районів від центру сервісної мережі, відповідно.

$$D_{\epsilon y} = \frac{N_{\epsilon y}}{1 + \sqrt{\frac{\phi_y}{\phi_{\epsilon}}}}, \quad (4.20)$$

де  $D_{\epsilon y}$  – коефіцієнт територіального діапазону впливу ринку.

Запропоновані підходи, узяті за методичну основу диверсифікації діяльності сервісних підприємств, придатні для застосування й у дослідженнях на макрорівні.

Отже, для підприємств, які вже працюють у цій сфері в ОТГ, стратегічний напрям діяльності відкриває привабливі можливості, а для інших підприємств той самий напрям може виявитися неприйнятним – і ось із яких причин: по-

перше, витрати на входження можуть не відповідати потенційним доходам підприємства в цій сфері; по-друге, мінімальні витрати на входження можуть перевищувати його фінансові ресурси; по-третє, конкурентне середовище стратегічного напрямку може виявитися нестабільним; по-четверте, підприємству може забракнути гнучкості та здатності швидко пристосовуватися до змін кон'юнктури ринку; по-п'яте, наявних компетенцій підприємства може виявитися недостатньо, щоб забезпечити синергізм різнопланових напрямів його функціонування. Тому підприємство, що прагне розвивати діяльність на нових для себе ринках, має почати з аналізу потенційних можливостей і визначення стратегічних напрямів діяльності, які відповідали б таким критеріям: дають змогу досягти цілей підприємства з витратами, меншими за додаткові інвестиції в наявний бізнес-портфель; потрібні інвестиції не виходять за межі ресурсів підприємства, призначених для диверсифікації; витрати на входження в галузь окупаються майбутніми доходами, які підприємство зможе отримати в цій сфері; існує можливість синергетичного ефекту як на управлінському, так і на функціональному рівнях.

Диверсифікація як інноваційна стратегія нині актуальна для сервісних підприємств з огляду на її здатність забезпечити підприємствам системи споживчої кооперації реалізацію їхніх середньо- та довгострокових цілей. Прагнучи забезпечити власну ринкову стійкість, обслуговуючі підприємства однаково обґрунтовано можуть удаватися як до пов'язаної (концентричної, горизонтальної, вертикальної, географічної) диверсифікації, так і до конгломератної – тобто виходити в принципово нові для себе сфери діяльності, не пов'язані виробничо, фінансово чи маркетингово з наданням сервісних послуг. На сучасному етапі становлення сервісного обслуговування, за системної кризи торгово-побутового обслуговування, підприємства дедалі більше тяжіють саме до непов'язаної диверсифікації, що видається оптимальним способом використати наявні в них ресурси й компетенції. Проте з огляду на

взаємозалежність сфер виробництва та сервісного обслуговування необхідно забезпечувати баланс економічних інтересів усіх учасників ринку – задля ефективного функціонування виробників продукції, робіт і послуг за умови збереження, розвитку та реалізації ресурсного потенціалу сервісних підприємств. У цьому контексті перспективним видається розроблення й обґрунтування концептуальних засад системності диверсифікації діяльності сервісних підприємств.

Специфікою сучасного стану товаровиробництва – як комплементарних сфер підприємницької діяльності – зумовлені характерні особливості становлення системи сервісного обслуговування. Оскільки функціонування сервісних підприємств може розгортатися за різними сценаріями, прогноз розвитку підприємств цієї сфери доцільно визначати за трьома можливими варіантами:

- I – оптимістичним (ймовірний за найбільш сприятливих умов);
- II – песимістичним (відповідає найгіршим умовам розвитку);
- III – реалістичним (нормативним).

За вихідні базові періоди аналізу правили 2010-2021 рр., а прогнозованим став 2022 р. Щоб визначити перспективи розвитку обслуговуючих підприємств, застосовано адаптивне прогнозування, інструментарій якого охоплює статистичні регресійні моделі та соціологічне опитування. На початковому етапі необхідно проаналізувати загальні тенденції зміни основних показників розвитку сервісних підприємств статистичними методами, а потім, зважаючи на результати соціологічного дослідження й застосовуючи метод варіантних сценаріїв, спрогнозувати ситуацію на майбутнє.

Якщо проаналізувати часові ряди основних характеристик розвитку сервісних підприємств графічним методом дослідження кривих зростання – у системі координат, де вісь абсцис відображає час, а вісь ординат – досліджуваний показник, – то виявиться, що попри проблеми в діяльності та становленні

обслуговуючих підприємств вони здебільшого мають тенденцію до зростання. Завдання екстраполяції – відшукати значення функції в точці, що лежить поза відрізком спостереження, за її значеннями всередині цього відрізка. Найуживанішими є лінійне та параболічне екстраполювання, за яких функцію виражають поліномом відповідно першого та другого ступеня.

Серед різних статистичних методів прогнозування найпоширеніший – аналітичне вирівнювання рядів динаміки. Скориставшись даними про динаміку кількості сервісних підприємств і кількості працівників, вирівнюємо ряд динаміки способом найменших квадратів за рівнянням прямої лінії.

Ефективність вирівнювання рядів динаміки способом найменших квадратів залежить від правильного добору математичного рівняння, яке забезпечить найточніше відображення тенденцій зміни досліджуваного явища в часі. У практиці економічних досліджень найчастіше застосовують такий підхід: добирають кілька рівнянь, визначають їхні параметри, а потім віддають перевагу тому, у якого сума квадратів відхилень фактичних рівнів і коефіцієнт варіації будуть найменшими. Скориставшись даними про зміну кількості працівників сервісних підприємств за 2010-2021 рр., вирівнюємо ряд динаміки способом найменших квадратів за рівнянням прямої лінії (табл. 4.17).

Здійснити вирівнювання слід за допомогою лінійного тренду, який подано такою формулою:

$$\tilde{y} = \alpha_0 + \alpha_1 t, \quad (4.21)$$

де  $\tilde{y}$  – вирівняні (теоретичні) рівні ряду динаміки;  $t$  – порядкові номери періодів часу;  $\alpha_0$  і  $\alpha_1$  – параметри рівняння, початок відліку і коефіцієнт регресії або пропорційності, який показує середній щорічний приріст або зниження досліджуваного явища.

Таблиця 4.17

**Розрахункові дані для аналітичного вирівнювання динамічного ряду  
чисельності працюючих у сервісних підприємствах за лінійним трендом**

| Рік   | t | t <sup>2</sup> | Послуги для населення      |                |                                                                                | Послуги для учасн.<br>агропромислов.ввирбн. |                |                                                                                | Інші послуги            |                |                                                                                |
|-------|---|----------------|----------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|       |   |                | Кіль-<br>кість,<br>осіб, у | y <sub>t</sub> | Розрахун-<br>ковий рівень<br>чисельності<br>працюючих,<br>осіб, у <sup>p</sup> | Кіль-<br>кість,<br>осіб.,<br>у              | y <sub>t</sub> | Розрахунко-<br>вий рівень<br>чисельності<br>працюючих,<br>осіб, у <sup>p</sup> | Кіль-<br>кість, осіб, у | y <sub>t</sub> | Розрахун-<br>ковий рівень<br>чисельності<br>працюючих,<br>осіб, у <sup>p</sup> |
| 2000  | 1 | 1              | 1737                       | 1737           | 1406,833                                                                       | 65                                          | 65             | 68,416667                                                                      | 15                      | 15             | 17                                                                             |
| 2005  | 2 | 4              | 1154                       | 2308           | 1289,20                                                                        | 62                                          | 124            | 66,37                                                                          | 15                      | 30             | 19,43                                                                          |
| 2010  | 3 | 9              | 1020                       | 3060           | 1171,57                                                                        | 58                                          | 174            | 64,32                                                                          | 28                      | 84             | 21,86                                                                          |
| 2015  | 4 | 16             | 982                        | 82172<br>8     | 1053,94                                                                        | 53                                          | 212            | 62,27                                                                          | 18                      | 72             | 24,29                                                                          |
| 2018  | 5 | 25             | 744                        | 3720           | 936,31                                                                         | 108                                         | 540            | 60,23                                                                          | 32                      | 160            | 26,71                                                                          |
| 2019  | 6 | 36             | 905                        | 5430           | 818,68                                                                         | 49                                          | 294            | 58,18                                                                          | 33                      | 198            | 29,14                                                                          |
| 2020  | 7 | 49             | 651                        | 4557           | 701,05                                                                         | 50                                          | 350            | 56,13                                                                          | 43                      | 301            | 31,57                                                                          |
| 2021  | 8 | 64             | 768                        | 6144           | 583,42                                                                         | 45                                          | 360            | 54,08                                                                          | 20                      | 160            | 34,00                                                                          |
| Разом | * | *              | 7961                       | 30884          | 4681,55                                                                        | 490                                         | 2119           | 490,00                                                                         | 204                     | 1020           | 204,00                                                                         |

*Примітка: розраховано автором*

Виконані розрахунки (додаток Ж) дають змогу вивести значення та рівняння прямої лінії загальної кількості працівників сервісних підприємств. Ці рівняння лінійних трендів кількості працівників використано для того, щоб спрогнозувати її на перспективу. У результаті одержано такі рівняння:

- чисельність працюючих в сервісних підприємствах (послуги для сільських споживачів):  $y_t = 1224,46 - 17,6 t$ ,
- чисельність працюючих в сервісних підприємствах (послуги для учасників агропромислового виробництва):  $y_t = 70,46 - 2,05 t$ ,
- чисельність працюючих в агросервісних підприємствах (послуги для інших споживачів):  $y_t = 17,57 + 2,43 t$ .



Зміст коефіцієнта регресії  $a_1$  такий: за досліджуваний період чисельність працівників сервісних підприємств у згаданих галузях щороку в середньому спадала – відповідно на 18 і 2 особи, тоді як для інших споживачів вона, навпаки, зростала на дві особи. Спрогнозована за лінійним трендом кількість працівників сервісних підприємств у зазначених сферах становитиме відповідно:

$$y_t = 1224,46 - 17,6 * 11 = 231 \text{ (2022 р.)},$$

$$y_t = y_t = 70,46 - 2,05 * 11 = 48 \text{ (2022 р.)},$$

$$y_t = 17,57 + 2,43 * 11 = 41 \text{ (2022 р.)}.$$

Щоб описати, як змінювалася кількість сервісних підприємств за період їх функціонування, доцільно скористатися лінійним трендом. Маючи дані про динаміку кількості сервісних підприємств та обсягів наданих ними послуг за 2010-2021 рр., ряд динаміки можна вирівняти способом найменших квадратів за рівнянням прямої лінії (додатки Д, Е). При цьому одержимо такі рівняння:

- кількості сервісних підприємств та обсягів наданих ними послуг для жителів сільської місцевості:

$$y_t = 0,61 + 11,14 t,$$

$$y_t = 12519,53 - 158,07 t,$$

- кількості сервісних підприємств та обсягів наданих ними послуг для учасників агропромислового виробництва:

$$y_t = 9,68 + 0,41 t,$$

$$y_t = 182176,28 - 72,09 t,$$

- кількості сервісних підприємств та обсягів наданих ними послуг для інших споживачів:

$$y_t = 2,41 + 0,52 t,$$

$$y_t = 228,3 + 46,56 t.$$

Коефіцієнти регресії  $a_1$  засвідчують, що впродовж 2000-2021 рр. кількість сервісних підприємств щороку в середньому зростала – за окремими сферами відповідно на 11, 0,4 та 0,5 підприємства. Обсяг послуг, наданих цими підприємствами за той самий період, змінювався різноспрямовано: сільським споживачам він зменшився на 158,07 тис. грн., учасникам сільськогосподарського виробництва – на 72,09 тис грн., натомість іншим споживачам зріс на 46,56 тис. грн.

Спрогнозована за лінійним трендом кількість становитиме відповідно:

$$y_t = 0,61 + 11,14 * 11 = 123,15 \text{ (2022 р.)},$$

$$y_t = 9,68 + 0,41 * 11 = 14,13 \text{ (2022 р.)},$$

$$y_t = 2,14 + 0,52 * 11 = 8 \text{ (2022 р.)}.$$

Прогнозні ж обсяги послуг становитимуть відповідно:

$$y_t = 12519,53 - 158,07 * 11 = 1630,7 \text{ (2022 р.)},$$

$$y_t = 182176,28 - 72,092 * 11 = 603,27 \text{ (2022 р.)},$$

$$y_t = 228,30 + 46,56 * 11 = 740,48 \text{ (2022 р.)}.$$

Щоб отримати поваріантний прогноз розвитку сервісних підприємств, слід удатися до регресійного методу – прогнозування за моделями регресії. Задля цього виконаємо відповідні розрахунки (додаток 3), а оптимістичні й песимістичні прогнозні показники визначимо за формулою групової дисперсії.

$$\tilde{Y}_{np} - t_{\alpha} * S^* \leq Y_{np} \leq \tilde{Y}_{np} + t_{\alpha} * S^*, \quad (4.22)$$

де  $y_{np}$  – прогнозне значення досліджуваного показника;  $t_{\alpha}$  – критерій Стюдента, табличне значення;  $S^*$  – вирівняна дисперсія.

**Аналітичне вирівнювання динамічного ряду кількості сервісних підприємств та обсягів наданих ними послуг**

| Рік                                                | t  | t <sup>2</sup> | Кількість підприємств, що мали послуги, у | yt   | Розрахункова кількість підприємств, що мали послуги, у <sup>p</sup> | Обсяг реалізованої продукції, тис. грн., у | yt       | Розрахунковий обсяг реалізованої продукції, тис. грн., у <sup>p</sup> |
|----------------------------------------------------|----|----------------|-------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------|
| Послуги для жителів села                           |    |                |                                           |      |                                                                     |                                            |          |                                                                       |
| 2000                                               | 1  | 1              | 25                                        | 25   | 11,75                                                               | 8357,3                                     | 8357,3   | 12361,47                                                              |
| 2005                                               | 2  | 4              | 20                                        | 40   | 22,89                                                               | 21889,7                                    | 43779,4  | 12203,40                                                              |
| 2010                                               | 3  | 9              | 19                                        | 57   | 34,04                                                               | 8721,6                                     | 26164,8  | 12045,33                                                              |
| 2015                                               | 4  | 16             | 29                                        | 116  | 45,18                                                               | 11804,1                                    | 47216,4  | 11887,26                                                              |
| 2018                                               | 5  | 25             | 69                                        | 345  | 56,32                                                               | 7403,5                                     | 37017,5  | 11729,19                                                              |
| 2019                                               | 6  | 36             | 79                                        | 474  | 67,46                                                               | 11438                                      | 68628    | 11571,12                                                              |
| 2020                                               | 7  | 49             | 82                                        | 574  | 78,61                                                               | 11519                                      | 80633    | 11413,05                                                              |
| 2021                                               | 8  | 64             | 83                                        | 664  | 89,75                                                               | 13332,6                                    | 106660,8 | 11254,98                                                              |
| Разом                                              | 36 | 204            | 406                                       | 2295 | 281,61                                                              | 94465,8                                    | 418457,2 | 58645,95                                                              |
| Послуги для учасників агропромислового виробництва |    |                |                                           |      |                                                                     |                                            |          |                                                                       |
| 2000                                               | 1  | 1              | 13                                        | 13   | 10,08                                                               | 1942                                       | 1942     | 1324,18                                                               |
| 2005                                               | 2  | 4              | 11                                        | 22   | 10,49                                                               | 416                                        | 832      | 1252,09                                                               |
| 2010                                               | 3  | 9              | 9                                         | 27   | 10,89                                                               | 525                                        | 1575     | 1180,00                                                               |
| 2015                                               | 4  | 16             | 9                                         | 36   | 11,30                                                               | 778                                        | 3112     | 1107,91                                                               |
| 2018                                               | 5  | 25             | 10                                        | 50   | 11,70                                                               | 3175,4                                     | 15877    | 1035,82                                                               |
| 2019                                               | 6  | 36             | 12                                        | 72   | 12,11                                                               | 545,2                                      | 3271,2   | 963,73                                                                |
| 2020                                               | 7  | 49             | 13                                        | 91   | 12,51                                                               | 596,4                                      | 4174,8   | 891,63                                                                |
| 2021                                               | 8  | 64             | 15                                        | 120  | 12,92                                                               | 596,9                                      | 4775,2   | 819,54                                                                |
| Разом                                              | 36 | 204            | 92                                        | 431  | 92,00                                                               | 8574,9                                     | 35559,2  | 8574,90                                                               |
| Послуги для інших споживачів                       |    |                |                                           |      |                                                                     |                                            |          |                                                                       |
| 2000                                               | 1  | 1              | 2                                         | 2    | 2,66                                                                | 206,9                                      | 206,9    | 274,85                                                                |
| 2005                                               | 2  | 4              | 3                                         | 6    | 3,19                                                                | 310,1                                      | 620,2    | 321,42                                                                |
| 2010                                               | 3  | 9              | 5                                         | 15   | 3,71                                                                | 349,5                                      | 1048,5   | 367,98                                                                |
| 2015                                               | 4  | 16             | 6                                         | 24   | 4,24                                                                | 377,8                                      | 1511,2   | 414,54                                                                |
| 2018                                               | 5  | 25             | 3                                         | 15   | 4,76                                                                | 492,6                                      | 2463     | 461,11                                                                |
| 2019                                               | 6  | 36             | 4                                         | 24   | 5,29                                                                | 632                                        | 3792     | 507,67                                                                |
| 2020                                               | 7  | 49             | 6                                         | 42   | 5,81                                                                | 994,1                                      | 6958,7   | 554,23                                                                |
| 2021                                               | 8  | 64             | 7                                         | 56   | 6,33                                                                | 18217,6                                    | 1116,8   | 600,79                                                                |
| Разом                                              | 36 | 204            | 36                                        | 184  | 36,00                                                               | 3502,6                                     | 17717,3  | 3502,60                                                               |

*Примітка: розраховано автором*

Виконані статистичні розрахунки дають змогу спрогнозувати показники розвитку сервісних підприємств за трьома варіантами (табл. 4.19).

Таблиця 4.19

**Поваріантний прогноз розвитку сервісних підприємств  
Тернопільської області на 2022 р.**

| Показник                                           | 2021 р.<br>Факт. | Варіант прогнозу |          |              |
|----------------------------------------------------|------------------|------------------|----------|--------------|
|                                                    |                  | I                | II       | III          |
| Послуги для сільських жителів                      |                  |                  |          |              |
| Кількість сервісних підприємств, од.               | 83               | 163,83           | 82,53    | 123          |
| Обсяги реалізованої продукції,<br>тис грн.         | 133<br>32,<br>6  | 26022,1<br>6     | -4460,60 | 10780<br>,78 |
| Чисельність працюючих, осіб                        | 768              | 848              | -387,15  | 231          |
| Послуги для учасників агропромислового виробництва |                  |                  |          |              |
| Кількість сервісних підприємств, од.               | 15               | 20,50            | 7,76     | 14           |
| Обсяги реалізованої продукції,<br>тис грн.         | 596<br>,9        | 3843,87          | -2637,37 | 603,2<br>7   |
| Чисельність працюючих, осіб                        | 45               | 113              | -17,38   | 48           |
| Послуги інших споживачів                           |                  |                  |          |              |
| Кількість сервісних підприємств, од.               | 7                | 12,02            | 3,78     | 8            |
| Обсяги реалізованої продукції,<br>тис грн.         | 182<br>17,<br>6  | 1572,5           | -91,54   | 740,4<br>8   |
| Чисельність працюючих, осіб                        | 20               | 69               | 13,75    | 41           |

*Примітка: розраховано автором*

Оскільки сервісні підприємства працюють усього шість років, а зовнішні чинники впливу на розбудову системи постачання ресурсів і виробничого обслуговування залишаються нестабільними, побудувати точний і науково обґрунтований прогноз на віддаленішу перспективу неможливо. З огляду на це прогнозування розвитку сервісних підприємств Тернопільської області дає підстави гадати, що найближчим часом їхню діяльність, найпевніше, спрямують

на комерційно привабливіші напрями; передусім це стосується підприємств, які обслуговують сільських жителів, учасників агропромислового виробництва та інших споживачів. Те, наскільки покращаться показники їхнього розвитку, визначатиметься насамперед умінням пристосовуватися до чинників зовнішнього мікро- та макросередовища. При цьому у процесі адаптації особливого значення набуває системність у втіленні стратегічних орієнтацій обслуговуючих підприємств, зокрема диверсифікації.

Як відомо, сервісні послуги як специфічний продукт характеризуються неможливістю їх зберігання для подальшого продажу чи використання, тому існує ймовірність втрати потенційних споживачів для сервісних підприємств через невідповідність попиту та пропозиції на ці послуги (несвоєчасний вихід на цільовий ринок з пропозицією конкретних ресурсів і послуг). Мінімізація такого ризику забезпечуватиметься ефективними функціональними, структурними та організаційними зв'язками між підприємствами сфери послуг та цільовими отримувачами, що дозволить усім суб'єктам ринку послуг мати доступ до відповідної інформації щодо кожного з них, здійснювати моніторинг ситуації на ринку та, зокрема, на основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Налагоджувати такі взаємини найдоцільніше через створення відповідних мереж послуг: у межах такої мережі кожен її учасник отримуватиме потрібні послуги за посередництва інших. Так, сільгоспвиробники обслуговуватимуться за принципом «єдиного вікна» – тобто діяльність сервісних компаній різного профілю координуватиметься задля комплексного обслуговування споживачів, а мікромаркетингове середовище й самі сервісні маркетингові компанії дістануть змогу створювати інструменти, суголосні обраній стратегії (рис. 4.7).

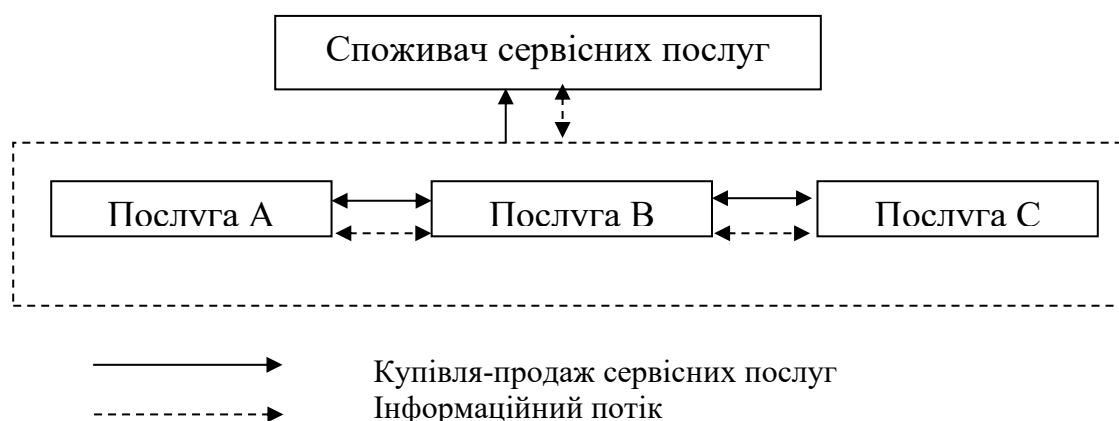


Рис. 4.7. Концептуальна модель сервісної мережі ОТГ

Примітка: розроблено автором

У контексті даного дослідження оптимальною конфігурацією сервісних мереж вважається сервісний кластер через можливість використання переваг диверсифікації всередині кластера як стратегії для сервісних підприємств з різними сферами діяльності (рис. 4.8).

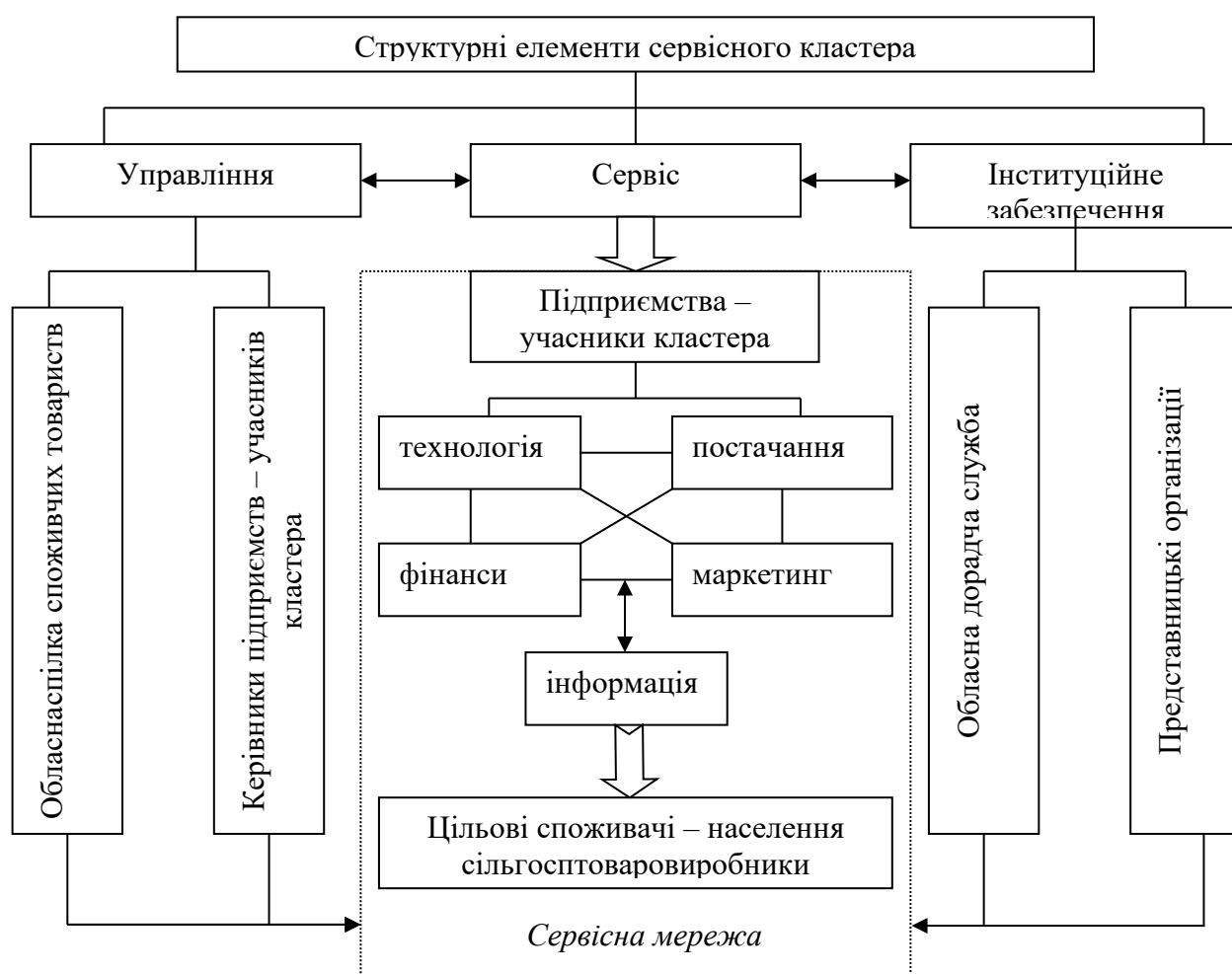


Рис. 4.8. Організаційна модель сервісного регіонального кластеру в ОТГ

Примітка: розроблено автором

Кластером називають добровільне територіальне об'єднання самостійних, подібних, взаємопов'язаних і взаємодоповнювальних підприємств, а також установ і закладів, які співпрацюють із виробниками та відіграють помітну роль у формуванні конкурентного середовища певного регіону. Світовий досвід засвідчує, що таке об'єднання є потужним інструментом стимулювання регіонального розвитку: воно здатне виявитися у зростанні зайнятості й заробітної плати, у відрахуваннях до бюджетів різних рівнів, а також у стабільності та конкурентоспроможності регіональної промисловості.

Нові сервісні системи – сервісні кластери – дають кожній компанії ту саму перевагу ефекту масштабу, що й формальне об'єднання, проте водночас зберігають її гнучкість і виробничу незалежність. Такі асоціації посилюють взаємопідтримку учасників, полегшують усім їм доступ до спеціалізованої інформації, каналів постачання та збуту, розширюють можливості спільно впроваджувати інновації. Зрештою це істотно підвищує ефективність підприємницької діяльності.

Так, координація спільної діяльності підприємств здатна створити більшу реальну додану вартість – завдяки збалансуванню економічних пропорцій і розвитку приватної ініціативи. Коли зусилля об'єднують укладанням взаємовигідних контрактів, виникають умови, за яких технічна допомога доповнює взаємодію й враховує спільні інтереси компаній-учасниць. Крім того, сервісний кластер дасть змогу дієвіше й раціональніше використовувати капітал – з огляду на можливість залучати інвестиції, – а також диверсифікувати діяльність підприємств сфери послуг, зокрема спрямовувати кошти в перспективні сфери.

Специфіка сервісного кластера як мережі полягає у взаємопідтримці всіх його учасників, що сприяє розвитку кожного: підприємства з різних галузей і сфер обмінюються інформацією та поширюють інновації, а сам кластер стає середовищем ефективного використання їхнього ресурсного потенціалу. За такого підходу вдосконалюються традиційні уявлення про побудову бізнесу, про місце некомерційних організацій (насамперед університетів) у

конкурентоспроможності, а також про роль місцевої влади у сприянні економічному розвитку підприємств сфери послуг і, зрештою, споживачів послуг. Суб'єкти господарювання, що входять до кластера, водночас і співпрацюють, і конкурують між собою, купують ресурси в інших учасників та користуються послугами інших його підприємств.

Пакет послуг сервісного кластера зосереджуватиметься на створенні комплексу оброблення ресурсів і виробництва – на основі аналізу конкретних потреб підприємств. Метою кластера може бути стратегічна й оперативна підтримка різних типів сервісних підприємств, яку забезпечить регіональна інформаційна мережа: спираючись на оцінювання кон'юнктури ринку сервісних послуг, вона дасть підприємствам змогу якомога точніше сегментувати ринок послуг, розробляти дієві маркетингові комплекси для кожного сегмента та визначати потенційні напрями диверсифікації, зокрема суміжні. Споживачі ж, володіючи своєчасною, повною й актуальною інформацією, ухвалюватимуть обґрунтовані рішення щодо оптимального вибору постачальників послуг.

Один із найважливіших чинників створення сервісної мережі – застосування моніторингу як довгострокової та дієвої системи спостереження за тим, як формується ринок загалом і система сервісних підприємств зокрема. Державної системи збирання статистичних даних про роботу сервісних підприємств немає, а ця інформація винятково важлива для реалізації програм ринкової трансформації; тому розроблення системних методологічних засад такого моніторингу – актуальне питання. Воно потребує докладно опрацювати концепцію моніторингу, загальну методологію його проведення та програму коригування, а також моніторинг результатів і введення їх у кластер обслуговування.

Наукова концепція моніторингу того, як функціонують сервісні підприємства, охоплює кілька напрямів. Це, зокрема, ситуаційний аналіз сучасного стану підприємств сфери послуг за їхніми формами та видами; дослідження їхнього соціально-економічного потенціалу й ефективності його використання; відстеження ринкових змін і того, як вони впливають на



формування ринкового середовища та роботу в ньому сервісних підприємств як суб'єктів ринку; нарешті – розроблення механізму створення інформаційної бази про сучасний стан і тенденції розвитку підприємств сфери послуг. Основне ж завдання такого моніторингу на регіональному рівні – забезпечити об'єктивні правила для виваженої та економічно обґрунтованої політики органів місцевого самоврядування у сфері створення мережі послуг, а також визначити її пріоритетні напрями (рис. 4.9).

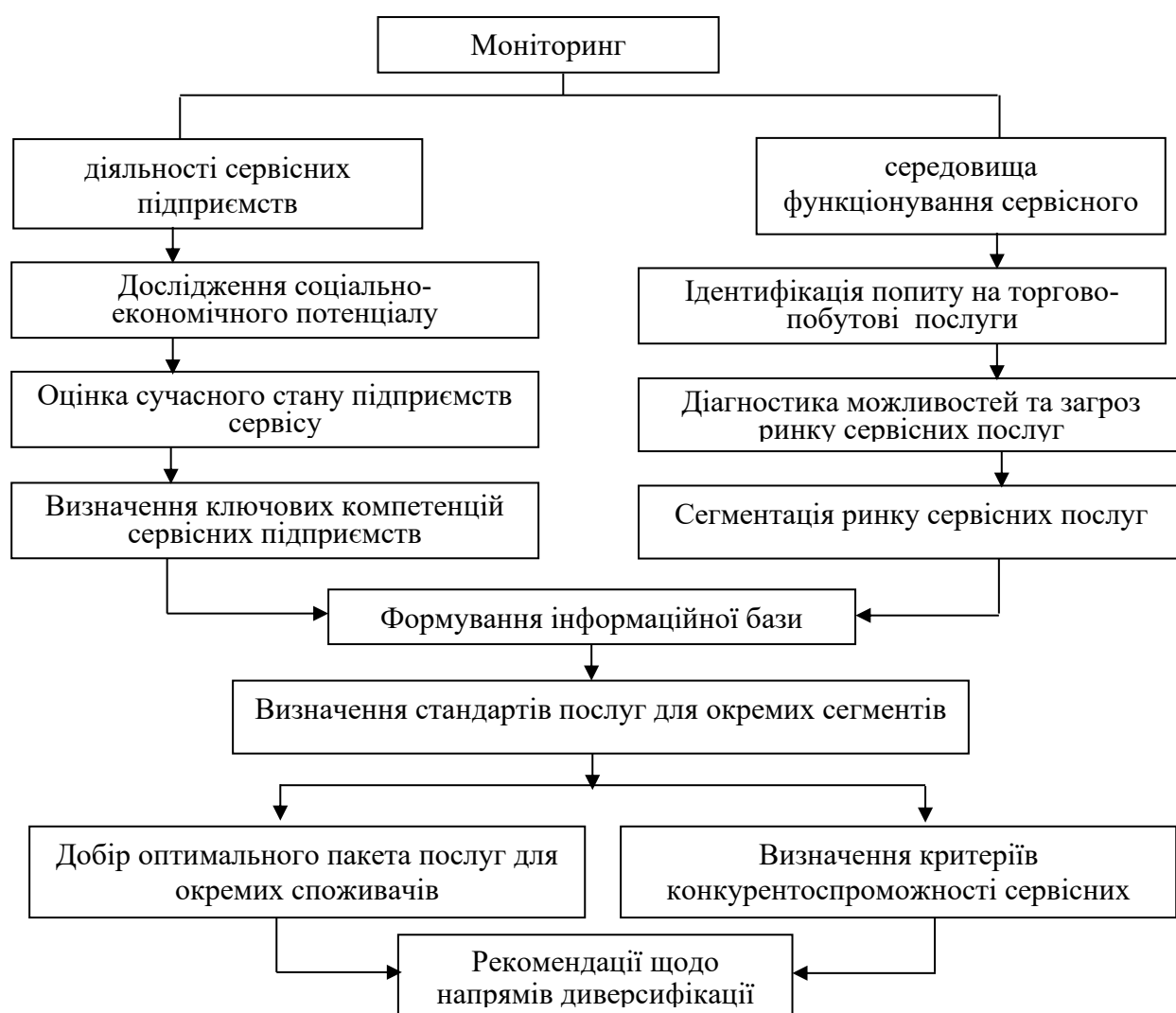


Рис. 4.9. Система моніторингу діяльності сервісного кластеру

*Примітка: розроблено автором*

До регіональної системи моніторингу залучено чимало зацікавлених сторін, відносини яких мають вибудовуватися за певними правилами. Ідеться, зокрема, про взаємну інформаційну підтримку рішень щодо роботи сервісних

підприємств; про узгодження дій під час планування, організації та провадження спільного моніторингу; про дієве використання наявних організаційних структур і засобів моніторингу науково-дослідної бази; про сприяння якнайдієвішому розв'язанню спільних завдань моніторингу підприємств сфери послуг; про відповідальність за повноту, своєчасність і достовірність наданої інформації; а також про колективне використання інформаційних ресурсів і засобів комунікації та вільний обмін інформацією.

Специфічним продуктом зі значним потенціалом виступає та інформація, яка відбиває провідні тенденції у функціонуванні й розвитку сервісних підприємств: вона мотивує їх створювати, допомагає цим суб'єктам ринку пристосовуватися до мінливого середовища й сприяє ухваленню ними раціональних рішень. Очікується, що результати моніторингу того, як діють обслуговуючі підприємства, стануть підґрунтям для заходів, ужитих на рівні як окремих регіонів, так і держави, – заходів, які забезпечать ефективне функціонування сервісних підприємств у ринкових умовах.

Довгострокові цілі створення регіонального кластера послуг такі: підвищити конкурентоспроможність сервісних послуг, наданих підприємствами регіону; сформувати інформаційну мережу та базу даних про попит і пропозицію послуг; виробити напрями пов'язаної диверсифікації всередині кластера задля широкого спектра послуг усім групам споживачів; знизити безробіття; поліпшити бізнес-клімат. Отже, сервісний кластер позитивно позначатиметься не лише на окремих підприємствах, а й на економіці регіону загалом – через зростання продуктивності підприємств, пришвидшення інновацій та стимулювання створення нових підприємств. Тому його поява має піднести рівень культури й стати важелем удосконалення регіонального виробництва, збільшення кількості робочих місць і підвищення конкурентоспроможності продукції, робіт і послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Кластер створюватимуть у кілька етапів. Перший крок – роз'яснити потенційно зацікавленим суб'єктам, який потенціал мають кластери як ключова стратегія економічного розвитку регіону. Тут ідеться про залучення потенційних

учасників та їхньої підтримки, про визначення ролі агенцій економічного розвитку, науково-дослідних інститутів та університетів у розвитку кластерів. Це, своєю чергою, потребує нових зв'язків між бізнесом, громадами й місцевою владою. Кластерні ініціативи стають платформою для зміцнення приватно-державного партнерства: на цьому етапі учасники доходять згоди щодо ключових питань, залучаючи місцевих зацікавлених сторін і вибудовуючи багаторівневу співпрацю задля розв'язання цих проблем.

Наступним кроком у процесі визначення кластера є попереднє групування кластера. Цей крок є другим технологічним фактором і є мірою міцності зв'язків між галузями в кластері. Економічну модель «витрати-випуск» (ВВ) можна використовувати для визначення співвідношення між регіональними галузями. Модель ВВ представляє циркуляцію товарів і послуг між галузями, показуючи таким чином зв'язки між галузями. У результаті аналітик виділяє кластери на основі виробничого процесу, групуючи постачальників і споживачів товарів, послуг і сировини. Модель «витрати-випуск» також є корисним інструментом для визначення того, чи потребує певний кластер сегментації. Вимірювання внутрішньофірмової взаємодії та побудови відносин може базуватися на середньому відсотку продажів трьом найбільшим клієнтам, середньому відсотку покупок, здійснених найбільшими постачальниками, та/або порівнянні частоти використання джерел інформації та дослідження продукту. Ці кількісні вимірювання не дають інформації про деякі додаткові умови, пов'язані з якісними аспектами кластера.

Останній крок у визначенні промислових кластерів стосується їхніх меж. Кластер може охоплювати лише частину локального регіону, а може й перетинати межі двох чи більше регіонів. Ці межі слід ретельно продумати, адже кожному кластеру властиві унікальні територія та спеціалізація. У контексті нашого дослідження межі кластера послуг доцільно окреслити регіоном як адміністративно-територіальною одиницею: адже передбачається, що ініціатором та організатором на початковому етапі (фасилітатором) стануть місцеві органи влади, тобто обласне управління споживчого товариства. Роль

фасилітатора – тобто організації, що сприяє розвитку кластера, – полягає передусім у підтримці кластера під час його формування та в мотивуванні потенційних членів до спільної діяльності. Обмежень щодо того, яка організація чи особа виконуватиме роль модератора, немає. Зазвичай процес розвитку кластерів започатковують агенції регіонального розвитку, галузеві асоціації чи регіональні органи влади, вони ж і виступають фасилітаторами на початкових етапах. Типова мета фасилітатора – посилити місцеве економічне зростання через стратегічне групування підприємств, надто наголошуючи на посиленні колективної участі на рівні кластера. Заплановано створити й забезпечити роботу груп лідерів кластерів і сформувати кілька мереж між меншими групами компаній. Організація кластерного розвитку сформує блоки місцевих компаній і підтримає їхню інфраструктуру – зокрема місцеве самоврядування, навчальні ресурси та науково-дослідні об'єкти. Головна увага фасилітатора зосереджена на творенні дій через співпрацю та партнерство. Важливо й те, що на всіх етапах формування та розвитку кластера більшість компаній-учасників беруть участь в ухваленні стратегічних та оперативних рішень, забезпечуючи цим ексклюзивність кластерних ініціатив.

Отже, ознака успішного сервісного кластера – спеціалізація регіонального кластера в одній чи кількох галузях. Такий кластер обмежений географічними районами, де в певній групі галузей зосереджено досить велику кількість компаній і працівників, причому багато компаній належать місцевим підприємцям. Залучення до кластера сервісних підприємств різного спрямування створить умови, щоб визначити напрями розширення їхньої діяльності задля ринкової стабільності. У регіональному кластері сервісні компанії утворюють локальні мережі – часто у формі виробничо-збутового ланцюга. Важливий елемент такого кластера – так звані навчальні мережі: у них учасники не лише купують ресурси та послуги один в одного, а й навчаються разом і, приміром, спільно розробляють продукти. А інтегрований ланцюг постачання є важливим механізмом генерування й поширення знань і розв'язання проблем між компаніями.

До складу ефективного регіонального кластера входять дослідницькі інститути, пристосовані до його домінантного сектора, та освітні заклади, суголосні потребам місцевих сервісних підприємств, – це, зокрема, місцеві технологічні центри, спеціалізовані сервісні центри, коледжі тощо. Супутня ознака успішного регіонального сервісного кластера – висококваліфікована робоча сила з широким спектром компетенцій, причому не лише для менеджменту, керівників та інженерів, а для всього персоналу. Адже компетентність у маркетингу, адмініструванні та стратегії така сама важлива, як і технологічна.

Ще одна важлива ознака – доступ до належного капіталу, тобто до фінансових установ, які обізнані із ситуацією в тій чи іншій галузі й здатні надавати учасникам сервісної мережі кваліфіковані послуги. Помітну роль в ініціюванні та фінансуванні багатьох запропонованих заходів відіграватимуть і органи державної влади. Ці учасники кластерів мають бути водночас і зацікавленими сторонами регіональних інноваційних систем, де діяльність провадитимуть в інтерактивному режимі – між підприємствами та постачальниками інформаційних ресурсів – через навчання й тренінги.

Отже, активізація діяльності сервісних підприємств через диверсифікацію – як стратегія її розширення та урізноманітнення – допомагає досягати широкого кола цілей їх функціонування і в короткостроковій, і в довгостроковій перспективі. Стратегія диверсифікації здатна гарантувати компанії щонайменше той економічно обґрунтований рівень розвитку, який потрібен для утримання її позиції на ринку, а також забезпечити ринкову стабільність і зростання ринкової частки. При цьому розширювати й диверсифікувати сервісне підприємство можна за різними предметами – видами діяльності, послугами, капіталом, трудовими ресурсами, географічним розташуванням.

## Висновки до розділу 4

Отримані результати дослідження, викладені у даному розділі, дають змогу дійти наступних висновків:

1. З'ясовано, що в регіонах України та в ОТГ торгівля й торгова мережа розвиваються стихійно: відкриваючи торгові підприємства, підприємці керуються більше інтуїцією, аніж раціональністю, науковим обґрунтуванням та доцільністю. До того ж нерідко залишаються поза увагою ті особливості, якими вирізняється розвиток торгівлі в містах, і ті, що властиві сільському ринку. Саме це й спонукало розробити принципово новий підхід, який дає змогу визначати норматив того, якими торговельними площами забезпечене населення, за критерієм «якість обслуговування»; такий підхід передбачає неоднакові способи обчислення потреби в торговій площі, потрібній, щоб організувати підсистеми обслуговування – масового та індивідуального.

2. Прогноз того, як розвиватимуться сервісні підприємства на Тернопільщині, засвідчив імовірну переорієнтацію їх діяльності на інші, більш комерційно привабливі сфери, надто для підприємств побутового обслуговування. Однак, у зв'язку з взаємозалежністю сфер виробництва та послуг, для ефективного функціонування підприємств сфери послуг необхідно забезпечити баланс економічних інтересів усіх учасників ринку за умови збереження та розвитку ресурсного потенціалу підприємств сфери послуг. У цьому контексті перспективною є розробка та обґрунтування концептуальних засад того, як системно диверсифікувати діяльність сервісних підприємств, що входять до регіональних сервісних мереж ОТГ.

3. Дослідження дало підстави для двох висновків. Насамперед диверсифікацію потрактовано як нарощування різноманітності сфери діяльності підприємства. Крім того, її кваліфіковано як антонім спеціалізації, під якою розуміють однорідність і зростання рівномірності роботи. Попри протилежність цих понять, обґрунтовано, що вони діють не як взаємовиключні антиподи, а перебувають у зворотному зв'язку. Коли диверсифікацію зіставляють зі

спеціалізацією, слушним є твердження: хоча за визначенням обидва процеси протилежні, зводити їх пояснення винятково до зворотної спрямованості нелогічно, бо це означало б або часткову суперечність, або ситуативну об'єктивність.

4. Обґрунтовано доцільність трактувати диверсифікацію як один зі шляхів, яким розвиваються торгово-побутові підприємства, оскільки вона дає змогу тим чи іншим способом змінити той якісний стан, у якому перебуває підприємство, у тому числі й мале. Установлено, що за нинішніх умов найпривабливішими серед напрямів, за якими диверсифікується діяльність роздрібних підприємств, виступають налагодження заготівельної діяльності та власного виробництва деяких товарів народного споживання, а також те, щоб розширити номенклатуру торговельних і побутових послуг як таких.

5. Обґрунтовано, що стратегія розширення діяльності сервісних підприємств, дієва на різних стадіях їхнього життєвого циклу, спирається у своїй реалізації на певний механізм. Цей механізм передбачає визначення стратегічної позиції підприємства й, серед стратегічних альтернатив, тих, що стосуються його диверсифікації, а поряд із цим – обґрунтування дієвого комплексу заходів для втілення стратегії розширення. Перелічені елементи, що з них складається механізм диверсифікації діяльності сервісних підприємств, формують цілісну систему, яка ґрунтується на взаємозалежності та взаємодоповнюваності. Принципово, що окремі складові процесу визначення стратегічної орієнтації підприємства не підпорядковані ієрархічно одна одній, а взаємодіють і доповнюють одна одну, формуючи цілісну систему.

6. Доведено, що диверсифікація сервісних підприємств пов'язана з низкою ключових дилем: як обрати перспективні напрями розвитку бізнесу; чому надати перевагу – ефекту синергії чи ринковій стійкості підприємства; яким чином забезпечити раціональну концентрацію ресурсів у межах однієї стратегічної бізнес-одиниці; як мінімізувати інвестиційні ризики. Відповідно до цього виокремлено чотири підходи – галузевий, ресурсний, географічний і портфельний. В основі кожного з них лежить мотиваційна складова механізму

диверсифікації та ключові компетенції, що узгоджуються з цілями розширення бізнесу й слугують його підґрунтям, а також відповідні ризики й види диверсифікації.

7. Доведено, що оптимальною конфігурацією сервісних мереж є сервісний кластер через можливість використання переваг диверсифікації всередині кластера як стратегії для сервісних підприємств з різними сферами діяльності. Метою створення кластера може бути стратегічна та оперативна підтримка різних типів сервісних підприємств на основі створення регіональної інформаційної мережі, яка за результатами оцінки кон'юнктури ринку сервісних послуг дасть змогу обслуговувати проведення підприємствами ОТГ максимально точної сегментації ринку послуг, розробки ефективних маркетингових комплексів для кожного сегмента, а також визначення потенційних напрямів диверсифікації, зокрема суміжних.

Результати дослідження, проведені у розділі відображені у публікаціях автора: [209], [216], [220], [221], [227], [229], [244], [248], [249], [254], [255], [263], [82176], [82177], [401], [405].



## РОЗДІЛ 5

### ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### 5.1 Розвиток стратегічних аспектів інноваційного сервісного обслуговування в умовах об'єднаних територіальних громад

Ринок сервісних послуг у територіальних громадах об'єднаного типу існує в нерозривній єдності з ринком товарним, проте вирізняється низкою специфічних ознак, які й окреслюють своєрідність комерційно-побутової діяльності підприємств. Насамперед послугам сервісу притаманна локальність, породжена територіальною прив'язаністю обслуговуючої діяльності. Позаяк цикл надання послуги коротший, аніж у виробництві, оборот коштів тут пришвидшений. Попит має індивідуальну природу і поряд із пропозицією матеріально-технічного постачання та виробничого обслуговування відзначається сезонною динамічністю, що вимагає від підприємств неабиякої мобільності. Кон'юнктурні коливання відчутно даються взнаки і споживачам, і виробникам послуг. Саме продукування послуг зосереджене здебільшого в мобільних сервісних підприємствах малого та середнього масштабу; рівень диверсифікації тут об'єктивно високий, і зумовлюють його як розведення в часі та просторі процесів створення й реалізації послуги, так і індивідуальний характер попиту. Зважаючи на таку специфіку, у дослідженні поставлено за мету встановити, чим позначена робота обслуговуючих підприємств різних напрямів сервісу торгово-побутового профілю, і розкрити, яку структуру має сам ринок послуг сервісу.

Аби дослідити нинішній попит на сервісні послуги, у межах підготовки дисертації проведено окреме соціологічне опитування. Його інструментом слугувала спеціально укладена анкета, згрупована в блоки питань про ресурсне

забезпечення обслуговуючих підприємств (додаток Б). Опитуванням, зорієнтованим на керівний склад обстежених підприємств – директорів, голів правління, головних бухгалтерів, – охоплено 150 респондентів із Тернопільської області.

Попит, як відомо, становить винесену на ринок платоспроможну потребу в товарах, роботах і послугах, яку характеризують насамперед періодичність, забезпеченість коштами та ступінь задоволеності; тому в дослідженні важливо було з'ясувати, якими саме є потреби сільських жителів і сільськогосподарських товаровиробників у розмаїтих сервісних послугах. Відповіді розподілилися так: 47,9 % опитаних потребують сервісних послуг загалом, ще 18,1 % – лише окремих із них, стільки ж (18,1 %) не дали визначеної відповіді, а потреби в таких послугах не мають 16,1 %; отже, переважна частина мешканців села та аграріїв усе-таки потребує сервісного обслуговування. Оскільки потреба є відчуттям нестачі чогось необхідного, її наявність щодо товарів, робіт і послуг зумовлюють передусім внутрішні чинники, зокрема купівельна спроможність сільського покупця. Щоб простежити взаємозалежність між тим, наскільки фінансово стійким (тобто платоспроможним) є селянин, у якому господарському становищі перебувають підприємства і якою мірою вони відчують запит на сервіс, укладено таблицю крос-табуляційного типу (табл. 5.1).

Як показує крос-табуляція (табл. 5.1), у групі тих, хто потребує сервісного обслуговування (47,9 %), найвагоміша частка – 48 % – припадає на споживачів із задовільним економічним станом; пояснюється це тим, що саме таким підприємствам бракує власних ресурсів для покриття тих чи інших виробничих потреб. Натомість товаровиробники з успішним і з незадовільним станом потребують сервісу помітно менше – відповідно 6,7 % та 6 %: перші воліють задовольняти потреби власними силами, а другі не мають потреби в сервісному обслуговуванні як такого.

Таблиця 5.1

**Взаємозв'язок покупних можливостей сільського жителя, економічного стану підприємств та їх потреби в сервісних торгово-побутових послугах**

| Економічний стан, (X) | Потреба в сервісному обслуговуванні, (Y)     |      |                                               |      |                                               |      |                                               |      |                                               |       |
|-----------------------|----------------------------------------------|------|-----------------------------------------------|------|-----------------------------------------------|------|-----------------------------------------------|------|-----------------------------------------------|-------|
|                       | Так                                          |      | Ні                                            |      | Окремі послуги                                |      | Важко відповісти                              |      | Всього                                        |       |
|                       | Кількість споживачів, (підприємств), одиниць | %    | Кількість споживачів в (підприємств), одиниць | %    | Кількість споживачів в (підприємств), одиниць | %    | Кількість споживачів в (підприємств), одиниць | %    | Кількість споживачів в (підприємств), одиниць | %     |
| Успішний              | 5                                            | 3,3  | 1                                             | 0,7  | 4                                             | 2,7  | -                                             | -    | 10                                            | 6,7   |
| Обнайдійливий         | 11                                           | 7,3  | 3                                             | 2,0  | 3                                             | 2,0  | 1                                             | 0,7  | 18                                            | 12,0  |
| Задовільний           | 29                                           | 19,3 | 16                                            | 10,7 | 12                                            | 8,0  | 16                                            | 10,7 | 72                                            | 48,0  |
| Проблемний            | 21                                           | 14,0 | 4                                             | 2,7  | 4                                             | 2,7  | 7                                             | 4,7  | 37                                            | 24,6  |
| Незадовільний         | 5                                            | 3,3  | -                                             | -    | 1                                             | 0,7  | 3                                             | 2,0  | 9                                             | 6,0   |
| Важко оцінити         | 1                                            | 0,7  | -                                             | -    | 3                                             | 2,0  | -                                             | -    | 4                                             | 2,7   |
| Всього                | 72                                           | 47,9 | 24                                            | 16,1 | 27                                            | 18,1 | 27                                            | 18,1 | 150                                           | 100,0 |

*Примітка: досліджено автором*

Щоб з'ясувати, чи існує систематичний зв'язок між двома змінними, доцільно обчислити критерій  $\chi^2$ . Перевірка нульової гіпотези ( $H_0$ ) разом із розрахунком цього критерію (табл. 5.2) засвідчила, що зв'язок між економічним станом підприємств та їхньою потребою в сервісних послугах справді наявний.

Ще один внутрішній чинник потреби товаровиробників у сервісних послугах – тривалість роботи підприємства на ринку. Причинно-наслідковий зв'язок між цим строком і наявністю в споживача потреби в обслуговуванні обґрунтовано експериментально, змодельовавши ситуацію за трьох умов: супутня варіація, певна послідовність подій у часі та усунення інших можливих чинників (табл. 5.3).

Таблиця 5.2

### Результати розрахунку критерію $\chi^2$ -квадрат ( $\chi^2$ )

| Формула та умова виконання поставленої задачі                                  | Результати проведених розрахунків |    |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----|----|----|
| - Частота:<br><br>$f_e = \frac{n_r \cdot n_c}{n}$                              | 4                                 | 2  | 2  | 2  |
|                                                                                | 9                                 | 3  | 3  | 3  |
|                                                                                | 35                                | 12 | 13 | 13 |
|                                                                                | 18                                | 6  | 7  | 7  |
|                                                                                | 4                                 | 1  | 1  | 1  |
|                                                                                | 2                                 | 1  | 1  | 1  |
| - $\chi^2$ -квадрат ( $\chi^2$ ):<br>$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$ | 5,11                              |    |    |    |
| - Число ступенів свободи:<br>$df = (r-1) \times (c-1)$                         | df = 15                           |    |    |    |
| - Рівень значимості:<br>$\alpha = 0,05$                                        | $\chi^2_{0,05} = 2,13$            |    |    |    |
| 5. Порівняння $\chi^2$ з критичним значенням $\chi^2_{0,05}$                   | $5,11 > 2,13$                     |    |    |    |

*Примітка: розраховано автором*

Тут фактором-причиною супутньої варіації виступає строк функціонування підприємства на ринку (X), а фактором-результатом – наявність потреби в сервісному обслуговуванні (Y). Обмеження для часового фактора задамо так:

$$X = (\{1 \leq X \leq 3\}; (\{3 \leq X \leq 5\})), \quad (5.1)$$

де інтервал  $\{1 < X < 3\}$  відповідає числу респондентів, чий строк роботи на ринку лежить у межах від «менше 1 року» до «3 років», а інтервал  $\{3 < X < 5\}$  – числу респондентів зі строком від «від 3 років» до «понад 5 років».

Таблиця 5.3

**Супутня варіація, що простежується між тривалістю, упродовж якої існують споживачі, і тим, чи мають вони потребу отримати сервісне обслуговування в межах ОТГ**

| Період існування споживачів, підприємств (X), років | Потреба в сервісних послугах (У)           |      |                                            |      |                                            |      | Всього, одиниць |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|------|--------------------------------------------|------|--------------------------------------------|------|-----------------|
|                                                     | Так                                        |      | Ні                                         |      | Окремі послуги                             |      |                 |
|                                                     | Кількість споживачів, підприємств, одиниць | %    | Кількість споживачів, підприємств, одиниць | %    | Кількість споживачів, підприємств, одиниць | %    |                 |
| Інтервал: $\{1 \leq X \leq 3\}$                     | 18                                         | 85,7 | 1                                          | 4,8  | 2                                          | 9,5  | 21              |
| Інтервал: $\{3 \leq X \leq 5\}$                     | 54                                         | 41,9 | 50                                         | 38,8 | 25                                         | 19,4 | 129             |
| Всього, одиниць                                     | 72                                         | 48,0 | 51                                         | 34,0 | 27                                         | 18,0 | 150             |

*Примітка: розраховано автором*

З даних табл. 5.3 випливає, що найгостріше сервісного обслуговування потребує переважна більшість респондентів (85,7 %) саме на етапі заснування й розгортання власної справи (коли підприємству ще не виповнилося 3 років), адже тоді зусилля доводиться зосереджувати на тому, щоб налагодити основне виробництво. Черговим важливим завданням, яке постало в дослідженні, стало з'ясувати, які саме напрями сервісу дають послуги найнагальнішого для споживачів характеру.

За окремими напрямками сервісу неоднаково виглядає те, наскільки потрібні виробниче обслуговування й постачання матеріально-технічне. Найменшою мірою ті, хто провадить сільськогосподарське товаровиробництво, відчують потребу в послугах транспортних (7 %), у зберіганні зібраного врожаю (9 %), у страхуванні (8,4 %), а також у тому, щоб вносити добрива та засоби захисту рослин (7,4 %). Почасти це пояснюється тим, що підприємства мають власні структурні підрозділи й покривають такі потреби самотужки: ремонтною майстернею володіють 57,3 % господарств, зернотоком – 53,3 %, автогаражем – 50 %, млином – 8217,3 %, пунктом прийому молока – 38 %, а також 100 % підприємств мають власні засоби транспорту.

власними торговими точками, як-от кіоск, палатка чи фірмовий магазин, – 11,3 %, пунктом технічного обслуговування – 10,6 %, лінією переробки продукції рослинництва та комбікормовим цехом – по 9,3 %, лінією переробки продукції тваринництва – 4 %, іншими підрозділами, серед яких по 1,4 % припадає на цех столярний, цех макаронний, їдальню, пилораму 2 та зерна первинну переробку (пункт) 2, тоді як хлібопекарня становить 2,2 %, – 8 %; водночас власного пункту прокату техніки не має жодне з обстежених господарств.

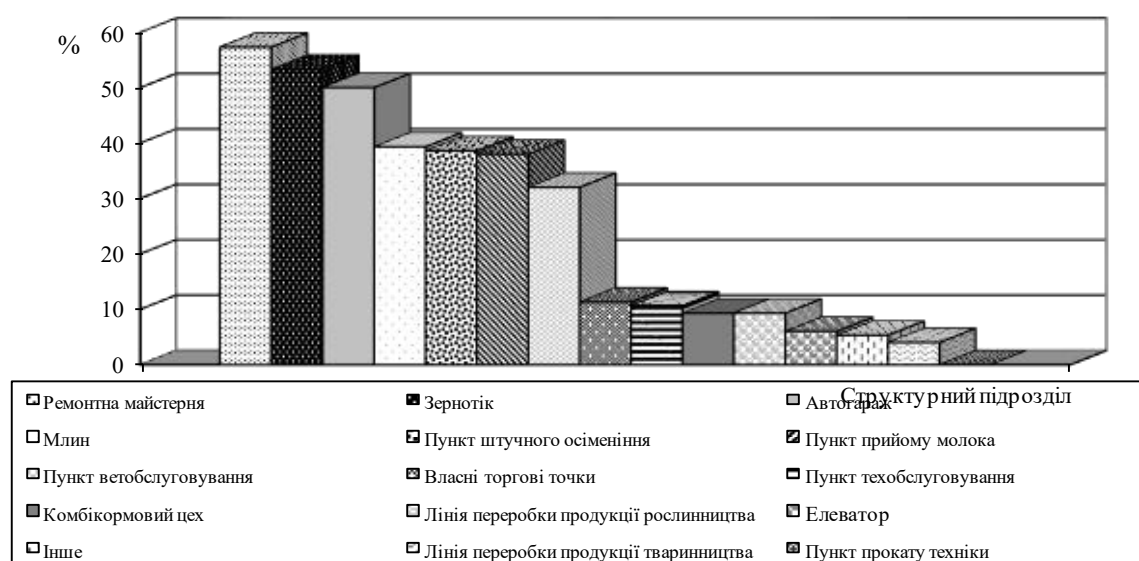


Рис. 5.1. Структурні підрозділи сервісних підприємств в умовах функціонування ОТГ

*Примітка: розраховано автором*

Дослідження (табл. 5.4) показало, що стали потреби сільські товаровиробники мають у збиранні макулатури та вторинної сировини (чермету) (16,6 % респондентів), організації збуту (13,3 %), зберіганні врожаю (12,6 %) і транспортних послугах (10 %). Періодичною є їхня потреба в постачанні сільгосптехніки та запчастин (18,6 %), ремонті техніки й агрохімічному забезпеченні (по 17,3 %), обробітку ґрунту (16,6 %), оренді техніки (16 %), кредитуванні (15,3 %), інформаційно-консультаційному забезпеченні (14 %) та будівництві (12 %); найрідше вони потребують лізингу (8 %) і страхування (4 %) та іншого.

Таблиця 5.4

**Характеристика потреби в сервісних послугах для учасників  
агропромислового виробництва (респондентів) в ОТГ**

| Агросервісні<br>послуги                       | Періодичність |            |            | Забезпеченість<br>коштами |       |          | Наскільки задоволено<br>потребу |              |          |          |
|-----------------------------------------------|---------------|------------|------------|---------------------------|-------|----------|---------------------------------|--------------|----------|----------|
|                                               | постійна      | періодична | дуже рідка | виникне в                 | повна | часткова | відсутня                        | незадоволено | частково | повністю |
| Постачання с.-г.<br>Техніки та<br>запчастин   | 23            | 28         | 12         | 4                         | 9     | 45       | 8                               | 13           | 35       | 6        |
| Оренда техніки                                | 7             | 24         | 18         | 3                         | 9     | 20       | 8                               | 9            | 16       | 12       |
| Ремонт техніки                                | 25            | 26         | 5          | 6                         | 16    | 34       | 5                               | 7            | 34       | 10       |
| Обробіток ґрунту                              | 17            | 25         | 4          | 0                         | 12    | 26       | 1                               | 0            | 22       | 11       |
| Внесення добрив,<br>засобів захисту<br>рослин | 19            | 26         | 3          | 2                         | 17    | 24       | 3                               | 3            | 24       | 11       |
| Збирання врожаю                               | 25            | 21         | 4          | 1                         | 18    | 23       | 1                               | 2            | 20       | 15       |
| Зберігання врожаю                             | 19            | 12         | 3          | 1                         | 17    | 17       | 2                               | 5            | 12       | 13       |
| Транспортні<br>послуги                        | 15            | 14         | 13         | 2                         | 10    | 19       | 4                               | 2            | 18       | 10       |
| Будівництво та<br>ремонт приміщень            | 10            | 18         | 8          | 5                         | 4     | 16       | 14                              | 18           | 12       | 2        |
| Кредитування                                  | 20            | 23         | 9          | 4                         | 6     | 20       | 9                               | 13           | 18       | 10       |
| Лізинг                                        | 4             | 7          | 12         | 8                         | 3     | 8        | 6                               | 6            | 9        | 4        |
| Страхування                                   | 6             | 6          | 6          | 6                         | 5     | 8        | 7                               | 10           | 7        | 2        |
| Організація збуту                             | 20            | 18         | 4          | 2                         | 15    | 14       | 5                               | 11           | 13       | 8        |
| Інформаційно-<br>консультаційні<br>послуги    | 8             | 21         | 8          | 7                         | 9     | 14       | 9                               | 11           | 17       | 3        |

*Примітка: розраховано автором*

Головним чинником, який зумовлює таку нерівномірність попиту на окремі сервісні послуги, є реальна спроможність задовольнити ту чи іншу з потреб. З огляду на те, що сьогодні ринок сервісних послуг об'єднує підприємства різних організаційно-правових форм власності, у межах дослідження окремо аналізували, у які основні способи споживачі отримують послуги матеріально-технічного забезпечення та виробничого обслуговування.

Зі зібраних відповідей випливає, що 24,2 % респондентів покривають потребу в сервісних послугах суто власними силами, тоді як 16,1 % спираються на сусідську та іншу товариську взаємодопомогу. Проте чимало учасників дослідження таки вдаються до послуг сервісних підприємств: 21,7 % удаються до приватних підприємців, тоді як послугами державних і комерційних сервісних підприємств користуються по 17 % опитаних, а власні потреби через обслуговуючі кооперативи задовольняють лише 3,2 % (рис. 5.2).

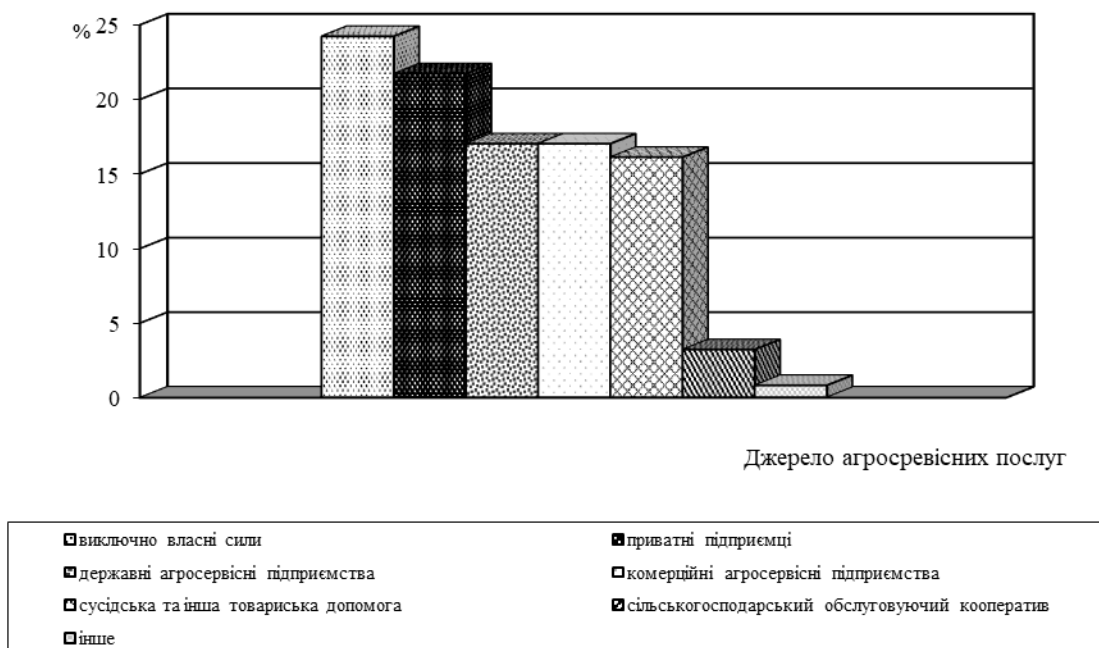


Рис. 5.2. Канали, якими сервісні послуги в ОТГ надходять до сільського населення та до товаровиробників сільськогосподарського профілю



*Примітка: досліджено автором*

Те, що підприємства й особисті селянські господарства власними силами покривають свою потребу в матеріально-технічному постачанні та обслуговуванні виробничого характеру, викликано передусім двома обставинами: браком у них коштів і, як вони переконані, безпідставно завищеними цінами сервісних підприємств. Серед вагомих причин опитані назвали також невідповідність між високою ціною та невисокою якістю послуг таких підприємств і відсутність на ринку потрібної пропозиції (табл. 5.5).

*Таблиця 5.5*

**Головні причини, які схиляють мешканців села та виробників  
сільськогосподарської продукції задовольняти власними ресурсами свої  
потреби в сервісних послугах**

| Варіант відповіді                                         | Кількість,<br>од. | Структура,<br>% |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|
| Нестача коштів                                            | 42                | 30              |
| Необґрунтовано завищені ціни на послуги                   | 38                | 27              |
| Наявні власні ресурси для задоволення відповідної потреби | 31                | 22              |
| Недостатня якість послуг сервісних підприємств            | 10                | 8               |
| Немає пропозиції відповідних видів послуг                 | 9                 | 5               |
| Негативний досвід співпраці з сервісними підприємствами   | 6                 | 4               |
| Недостатня інформація про сервісні підприємства           | 5                 | 3               |
| Інше                                                      | 1                 | 1               |
| Всього                                                    | 142               | 100             |

*Примітка: узагальнено автором*

Найчастіше серед мотивів, що схиляють селян і сільських товаровиробників до послуг сервісних підприємств, респонденти вказують відсутність альтернативних джерел задоволення потреб та високу якість послуг спеціалізованих постачальницьких і обслуговуючих структур (табл. 5.6). Не менш важать традиційні партнерські стосунки з такими підприємствами: завдяки їм селяни й аграрії дістають додаткові преференції – гнучкіші умови оплати,

зокрема відтермінування платежу, а також економію на нерегулярному постачанні ресурсів тимчасовими постачальниками тощо. Прикметно, що значна частка опитаних визнає: попри чималі ціни, скористатися послугами сервісного підприємства виходить дешевше, ніж діяти власними ресурсами. Причина насамперед у сезонності роботи підприємств і, відповідно, сезонності потреби в різних послугах, тож більшості з них раціональніше вдаватися до сервісних підприємств, переводячи витрати на послуги з розряду фіксованих у змінні.

Таблиця 5.6

**Основні причини, з яких сільськогосподарські товаровиробники в ОТГ вдаються до послуг сервісних підприємств**

| Варіант відповіді                                                 | Кількість підприємств, од. | Структура, % |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|
| Немає іншого способу задовольнити потреби в сервісних послугах    | 21                         | 20,9         |
| Висока якість послуг спеціалізованих підприємств                  | 18                         | 17,8         |
| Традиційні партнерські відносини із сервісними підприємствами     | 17                         | 16,9         |
| Дешевше скористатися послугами сервісних підприємств              | 16                         | 15,8         |
| Широкий асортимент та супутні послуги спеціалізованих підприємств | 16                         | 15,8         |
| Необхідність сконцентруватися на власному виробництві             | 12                         | 11,9         |
| Інше                                                              | 1                          | 0,9          |
| Всього                                                            | 101                        | 100          |

*Примітка: узагальнено автором*

За окремими послугами простежується схильність покривати потреби через сервісні підприємства саме там, де впоратися самотужки неможливо. Так, у царині фінансових послуг сільськогосподарські товаровиробники задовольняють свої потреби переважно або винятково послугами агросервісних підприємств: щодо лізингу – 25 %, кредитування – 82,17 %, страхування – 16 %, а щодо постачання сільськогосподарської техніки та запчастин – 50 %.

Опитування підтверджує, що такий спосіб є для них найприйнятнішим, і пояснює це п'ятьма причинами: 1) він єдино можливий (21 % респондентів); 2) якість послуг спеціалізованих підприємств достатньо висока (18 %); 3) сільгоспвиробників пов'язують із агросервісом традиційні партнерські відносини (17 %); 4) агросервісні підприємства пропонують широкий спектр послуг, зокрема супутніх (16 %), а вдатися до них дешевше, ніж діяти самостійно (16 %); 5) є потреба зосередитися власне на аграрному виробництві (12 %).

Натомість потребу в більшості сервісних послуг сільгосппідприємства воліють закривати виключно самотужки: щодо зберігання врожаю – 74 %, внесення добрив – 65 %, обробітку ґрунту – 61 %, збирання врожаю – 60 %, ремонту техніки – 47 %, будівництва та ремонту приміщень – 46 %, транспортних послуг – 42 %, меліорації – 20 %. Переважно власними силами вони обходяться й щодо інформаційно-консультаційних послуг (50 %), зооветеринарних послуг (43 %), організації збуту (42 %) та оренди техніки (37 %).

Отже, потребу в переважній більшості сервісних послуг респонденти оцінюють як періодичну – до цього спричиняються і об'єктивні обставини, і низка суб'єктивних причин, пов'язаних із загальними проблемами роботи підприємств. Рідкісною ж або такою, що постане лише в майбутньому, чимало споживачів називають потребу в оренді техніки та лізингу, і винна тут недосконалість сучасних механізмів оренди й лізингу.

Між періодичністю послуг, забезпеченістю їх коштами та ступенем задоволення відповідної потреби простежується обернена залежність; її пояснюють своєрідні умови роботи кожного напряму сервісу й притаманні кожному з них чинники, що зрештою й визначають успішність. Через це на окреме вивчення заслуговує процес надання селянам і сільськогосподарським товаровиробникам послуг із постачання матеріально-технічних ресурсів, а також послуг технологічних, фінансово-кредитних, маркетингових та інформаційно-консалтингових.

Послуги, у тому числі й сервісні, становлять вагомі, проте своєрідні блага, адже вони нематеріальні, невіддільні від того, хто їх постачає, не зберігаються, а їхній зміст та якість змінюються залежно від кваліфікації персоналу. Через це сервісні підприємства намагаються надати послугам більшої відчутності й якості, забезпечити взаємодію клієнта із системою їх надання та за допомогою різних маркетингових інструментів урівноважити попит із пропозицією. Щоб виявити, котрі з цих інструментів мають для споживачів найбільшу вагу, респондентам запропонували щодо кожного виставити в спадному порядку оцінку значущості за 10-бальною шкалою, де 1 – найнижчий бал (шкала Лейкера). Виявилося, що для цільових споживачів найвагомішими характеристиками якості сервісних послуг постають доступна ціна, вчасність отримання послуг, кваліфікація персоналу, гнучкість умов оплати, орієнтація підприємства на тривалі стосунки з клієнтами та зручність його розташування; водночас відчутно менше значать те, чи наявний післяпродажний сервіс, а також екологічна безпечність роботи підприємства та позитивний його імідж (табл. 5.7).

Прикметно, що найвагоміші для якості сервісних послуг чинники охоплюють три речі. Перша – вартість послуг та умови розрахунку, що зумовлено низькою платоспроможністю більшості споживачів. Друга – вчасність надання послуг, продиктована відчутним впливом, який справляють на результативність виробництва природно-кліматичні чинники. Третя – рівень професійної підготовленості працівників: адже якість послуг напрямую залежить від кваліфікації персоналу, оскільки їх виробництво й реалізація нероздільні (тотожні).

Таблиця 5.7

**Рейтинг пріоритетів щодо якісних характеристик послуг  
сервісних підприємств, що функціонують в ОТГ**

| Характеристика послуг                               | Кількість,<br>бал | Рейтинг |
|-----------------------------------------------------|-------------------|---------|
| Доступна ціна                                       | 254               | 1       |
| Своєчасність отримання послуг                       | 255               | 2       |
| Кваліфікація персоналу сервісного підприємства      | 82179             | 3       |
| Гнучкі умови оплати послуг                          | 440               | 4       |
| Орієнтація на довгострокові стосунки з клієнтами    | 476               | 5       |
| Зручність розташування сервісного підприємства      | 499               | 6       |
| Наявність післяпродажного сервісу                   | 513               | 7       |
| Екологічна безпека діяльності сервісних підприємств | 521               | 8       |
| Позитивний імідж сервісного підприємства            | 58217             | 9       |
| Інше                                                | 628               | *       |

*Примітка: розраховано автором*

Серед характеристик, що визначають якість сервісних послуг, умови оплати посідають доволі помітне четверте місце, а тому має сенс з'ясувати, які саме умови оплати споживачі сприймають як гнучкі й, отже, найзручніші. Як виявляється, погляди на найприйнятніший спосіб розрахунку за послуги істотно розходяться (табл. 5.8).

Для 9,7 % респондентів форма розрахунку не має значення, що свідчить про міцне фінансове становище цих споживачів (ця частка узгоджується з 12 % опитаних, які оцінюють економічний стан свого підприємства як успішний та обнадійливий). Немало респондентів (26,3 %) обирають взаєморозрахунки – і грошові, і натуральні, – оскільки для селян вагомим джерелом сервісних послуг залишається взаємодопомога сусідів та інших мешканців (20 % опитаних). Якщо ж характеризувати формат розрахунку, то до грошового схиляються 36 %, а до натурального – 28 %; що ж до умов оплати, то 34,2 % найчастіше розраховуються одразу після одержання послуги, а 29,8 % потребують відтермінування.

Таблиця 5.8

**Найприйнятніші для мешканців села та сільгосптоваровиробників в ОТГ  
форми оплати послуг, які надають сервісні підприємства**

| Варіанти відповідей                         | Кількість, од. | Структура, % |
|---------------------------------------------|----------------|--------------|
| Взаєморозрахунки                            | 30             | 26,3         |
| Грошима одразу ж після отримання послуги    | 30             | 26,3         |
| Продукцією з відстрочкою розрахунку         | 23             | 20,1         |
| Спосіб розрахунку не має значення           | 11             | 9,7          |
| Грошима з відстрочкою платежу               | 11             | 9,7          |
| Продукцією одразу ж після отримання послуги | 9              | 7,9          |
| Всього                                      | 114            | 100          |

*Примітка: розраховано автором*

Наскільки успішно розвиватимуться торгово-побутові послуги, значною мірою визначається тим, чи достатньо підприємство забезпечене технічними засобами і яка якість їхнього складу. А що підвалиною матеріально-технічної бази будь-якого підприємства слугує техніка, у дослідженні важило з'ясувати, як саме підприємства покривають потребу в ній (табл. 5.9). Опитування виявило, що найпоширенішим способом залишається оренда (38,6 % респондентів); придбання нової техніки віддає перевагу вагома частка підприємств (30,0 %), вживану найчастіше купують 17,8 %, ще 11,1 % обходяться наявною в господарстві, а 2,5 % самотужки збирають окремі машини з нових і вже вживаних комплектуючих.

Таблиця 5.9

**Способи, у які потреба у товарах, роботах і послугах задовольняється в межах ОТГ для сільського населення та для сільгосптоваровиробників**

| Варіанти відповідей              | Кількість, од. | Структура, % |
|----------------------------------|----------------|--------------|
| Оренда необхідної техніки        | 63             | 38,6         |
| Придбання нової техніки          | 49             | 30,0         |
| Придбання вживаної техніки       | 29             | 17,8         |
| Використання наявної техніки     | 18             | 11,1         |
| Збирання техніки з комплектуючих | 4              | 2,5          |
| Всього                           | 163            | 100          |

*Примітка: систематизовано автором на основі експертного опитування*

Найпоширенішим способом закрити потребу в техніці для підприємств є оренда. Пояснюється це передусім тим, що зважаючи на масштаби та фінансово-економічну ситуацію переважної кількості виробників, їм доцільніше звертатися до орендодавців: у такий спосіб видатки, пов'язані з машинно-тракторним парком та його утриманням, переходять із розряду постійних до розряду змінних. Тому доцільно розглянути якісний і кількісний склад орендованої техніки. Якісний аналіз стосувався умов договорів оренди – її строку, плати та особи орендодавця. Дослідження показало, що укладаються договори здебільшого під сезонні роботи чи на строк, що триває аж до 5 років (перший варіант засвідчили 25,9 %, а другий – 14,3 % опитаних); при цьому орендна плата зазвичай сягає 1 % вартості техніки й погашається у формах натуральній та грошовій, а орендодавцями переважно стають приватні підприємці.

Те, що частина підприємств (17,8 %) головним джерелом задоволення потреби в техніці обрала купівлю вживаної, спричинено передусім їхніми обмеженими фінансовими можливостями. Аналізуючи кількісний та якісний склад придбаної товаровиробниками вживаної техніки, за основні критерії взяли

її вартість, строк попередньої експлуатації та наявність відновлюваного й післяпродажного сервісу.

Таблиця 5.10

**Взаємозв'язок між способом задоволення потреб сільських споживачів  
послуг та їхнім фінансовим станом**

| Чи достатньо<br>фінансових ресурсів                     | Спосіб задоволення потреби в<br>сільгосптехніці |                    |        |                 |                   | Всього<br>у % до<br>підсумку | *     |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------|--------|-----------------|-------------------|------------------------------|-------|
|                                                         | оренда                                          | вживана<br>техніка | лізинг | нова<br>техніка | власна<br>техніка |                              |       |
| Так, достатньо                                          | 2                                               | 3                  | 0      | 8               | 2                 | 15                           | 8,7   |
| Використовуються<br>зовнішні джерела<br>фінансування    | 45                                              | 20                 | 11     | 35              | 3                 | 114                          | 66,3  |
| Не використовуються<br>зовнішні джерела<br>фінансування | 11                                              | 6                  | 1      | 1               | 6                 | 25                           | 14,5  |
| Важко відповісти                                        | 5                                               | 7                  | 0      | 4               | 2                 | 18                           | 10,5  |
| Всього                                                  | 63                                              | 36                 | 12     | 48              | 13                | 172                          | 100,0 |
| у % до підсумку                                         | 36,6                                            | 20,9               | 7,0    | 27,9            | 7,6               | 100,0                        | -     |

*Примітка: досліджено автором*

\*сумарна кількість респондентів перевищує обсяг вибірки, позаяк на запитання допускалося кілька варіантів відповіді.

Купівлю нової техніки значна частина сільськогосподарських споживачів обирає для задоволення потреби в ній передусім через об'єктивну потребу цілком оновити фізично та морально спрацьований машинно-тракторний парк. Позаяк спосіб покриття потреби визначався насамперед обсягом доступних коштів, важливо простежити зв'язок між активами підприємства та тим, як воно закриває свій попит на послуги з обслуговування. Дані таблиці 5.10 показують, що 66,3% респондентів потерпають від нестачі коштів і залучають їх ззовні, спрямовуючи здебільшого на оренду та придбання нового обладнання (36,6% та



27,9% респондентів відповідно). Загалом фінансовий стан досліджуваних підприємств оцінювали за наявністю у споживачів власних коштів в обсязі, достатньому для господарської діяльності, а також за спроможністю дістати зовнішнє фінансування й за призначенням залучених коштів (табл. 5.11).

Таблиця 5.11

**Забезпеченість торгово-побутових підприємств власними фінансовими ресурсами**

| Варіанти відповідей                                                       | Кількість,<br>респондентів | Структура,<br>% |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------|
| Недостатньо, і використовуються кошти із зовнішніх джерел фінансування    | 52                         | 57,1            |
| Недостатньо, і кошти із зовнішніх джерел фінансування не використовуються | 18                         | 19,8            |
| Важко відповісти                                                          | 11                         | 12,1            |
| Так, достатньо                                                            | 10                         | 11,0            |
| Всього                                                                    | 91                         | 100             |

*Примітка: узагальнено автором за результатами опитування*

Опитування показало, що власними фінансовими ресурсами достатньо забезпечені тільки 11 % респондентів. Натомість переважна частка аграріїв – 76,9 % – таких ресурсів має недостатньо; у цій групі 57,1 % послуговуються у господарській діяльності залученими коштами, а 19,8 % до зовнішніх джерел фінансування не звертаються. Ще 12,1 % опитаних оцінити рівень фінансової забезпеченості свого підприємства не змоглися.

Щоб залучити фінансові ресурси, сільськогосподарські товаровиробники найчастіше вдаються до банківських установ (72,1 % респондентів), рідше – до коштів державного бюджету (18,6 %) та позик фізичних осіб (6,9 %), а зовсім зрідка отримують благодійні внески (2,4 %). Утім, у грошовому вимірі картина інакша: найбільша сума надійшла саме через благодійні внески, за ними йдуть

банківський кредит і позики фізичних осіб, а найменше коштів товаровиробники дістали з держбюджету (табл. 5.12).

Таблиця 5.12

**Зовнішні джерела фінансування потреб сільськогосподарських  
товаровиробників в ОТГ**

| Зовнішнє джерело фінансування | Кількість, од. | Структура, % | Сума, тис. грн. |
|-------------------------------|----------------|--------------|-----------------|
| Банківський кредит            | 62             | 72,1         | 26721           |
| Кошти державного бюджету      | 16             | 18,6         | 1788            |
| Позика фізичних осіб          | 6              | 6,9          | 3660            |
| Благодійний внесок            | 2              | 2,4          | 2089475         |
| Всього                        | 86             | 100          | 2121644         |

*Примітка: узагальнено автором*

Банківський кредит – джерело фінансових ресурсів особливе: воно, з одного боку, відкриває позичальникові широкий діапазон сум, а з іншого – накладає на нього чималі зобов'язання щодо форми застави та строків повернення. Дослідження засвідчило, що розміри отриманих кредитів різняться дуже сильно – від 7 тис. грн. до 4900 тис. грн., тож за сумою їх умовно згруповано, і в межах кожної групи простежуються свої закономірності.

Найчастіше кредитні угоди укладають на суми в межах 100-190 тис. грн. та 300-900 тис. грн. Пояснюється це, з одного боку, реальною потребою в середніх і великих кредитах, а з іншого – тим, що саме для таких кредитів умови (діапазон відсоткової ставки, строк повернення) найприйнятніші для сільгосптоваровиробників. Що більша сума кредиту, то вищою має бути ліквідність застави; водночас, попри доволі широкий діапазон ставок, переважна відсоткова ставка майже однакова для всіх категорій кредитів (17 %).

Понад половину респондентів залучають зовнішні кошти, проте приблизно п'ята частина з опитаних, дарма що бракує власних коштів, скористатися такими джерелами не спроможна. Головною перешкодою в

одержанні кредитів постають високі відсотки кредитних установ (41,0 % респондентів) і короткостроковість кредиту (18,9 %), яка об'єктивно не дає ані взяти кредит у потрібному обсязі (7,4 %), ані вчасно повернути його з огляду на сезонність виробництва в сільському господарстві. З-поміж інших чинників – брак ліквідної застави (11,6 %), забюрократизованість процедури (9,5 %), недостатня поінформованість (3,1 %), яка утруднює пошук кредитора (7,4 %); натомість чинники суб'єктивного штибу позначаються на залученні зовнішніх ресурсів незначно – лишень 1,1 % (табл. 5.13). Очевидним є суттєве послаблення зв'язку між споживачами послуг торгово-побутового профілю та наявною системою обслуговування фінансово-кредитного, причиною чого є низька платоспроможність споживачів і, як наслідок, незацікавленість банків у них як у комерційно перспективних клієнтах.

Таблиця 5.13

**Проблеми, що перешкоджають товаровиробникам залученню коштів  
із зовнішніх джерел фінансування**

| Варіанти відповідей           | Кількість,<br>од. | Структура,<br>% |
|-------------------------------|-------------------|-----------------|
| Високий відсоток за кредит    | 8217              | 41,0            |
| Короткостроковість кредиту    | 18                | 18,9            |
| Відсутність ліквідної застави | 11                | 11,6            |
| Бюрократичні перепони         | 9                 | 9,5             |
| Малий розмір кредиту          | 7                 | 7,4             |
| Пошук кредитора               | 7                 | 7,4             |
| Недостатня інформованість     | 3                 | 3,1             |
| Інше                          | 1                 | 1,1             |
| Всього                        | 95                | 100             |

*Примітка: узагальнено автором*

Оскільки залучені фінансові ресурси витрачають на заздалегідь окреслені цілі, дослідження мало з'ясувати, на які саме заходи господарської діяльності

торгово-побутові підприємства спрямовували ці кошти й наскільки закривали відповідні потреби. З'ясувалося, що основними статтями таких витрат є те, що купують оборотні засоби, формують оборотні фонди, а ще купують і орендують техніку; натомість на поліпшення соціальної інфраструктури та капітальне будівництво залучені кошти йдуть значно рідше. Найповніше ж потребу в залучених коштах закрито там, де йдеться про розрахунки за спожиту електроенергію.

Оскільки природно-кліматичні чинники відчутно позначаються на успішності торгово-побутових підприємств, вагомим напрямом сервісу постає страховий захист. Проте систематично його нині майже не забезпечує переважна більшість опитаних (86,6 %); із них 23,3 % планують убезпечувати власне виробництво в майбутньому, а 18,9 % удаються до такого захисту час від часу вже тепер (табл. 5.14).

Таблиця 5.14

#### Застосування товаровиробниками страхового захисту

| Варіанти відповідей                        | Кількість, од. | Структура,<br>% |
|--------------------------------------------|----------------|-----------------|
| Страховий захист здійснюється              | 12             | 13,4            |
| Страховий захист не здійснюється           | 40             | 44,4            |
| Страховий захист здійснюється час від часу | 17             | 18,9            |
| Планується здійснювати на перспективу      | 21             | 23,3            |
| Всього                                     | 90             | 100             |

*Примітка: узагальнено автором*

Таку ситуацію зі страховим захистом зумовлюють насамперед скрутне фінансове становище підприємств (25,2 %) і висока вартість страхових послуг (25,2 %); вагомими чинниками респонденти називають також брак реальної державної підтримки страхування (18,1 %) та відсутність гарантій отримання чи своєчасної виплати страхового відшкодування страхувальником (17,2 %) (табл. 5.15).

Попри всі труднощі, незначна частка споживачів послуг (13,4 %) все ж убезпечує власне виробництво. Здійснюють вони це здебільшого коштом державних страхових фондів (47,1 %), майже рівною мірою – через комерційні страхові компанії (26,5 %) та страхові фонди самих підприємств (23,5 %), а зовсім небагато респондентів (2,9 %) страхуються через фонди некомерційних страхових організацій на засадах взаємного страхування.

Працюючи на ринку, торгово-побутові суб'єкти мають провадити дієву збутову політику – розбудовувати систему результативних каналів збуту й водночас надійну комунікаційну політику, що оптимально задіює набір комунікацій задля формування попиту серед цільових споживачів сільськогосподарської продукції та сприяння її реалізації разом із роботами й послугами. У такому розумінні маркетингові послуги покликані задовольняти потреби селян насамперед у формуванні збалансованої товарної пропозиції та управлінні нею, у встановленні економічно обґрунтованої й гнучкої, суголосної ринковій ситуації ціни, у забезпеченні дієвих каналів збуту та створенні логістичної системи, що оптимізує витрати на доведення пропозиції до кінцевого споживача. Тому в дослідженні визнано за доцільне визначити кількісні та якісні характеристики потреб товаровиробників у маркетингових послугах.

Таблиця 5.15

#### Чинники, що перешкоджають укладанню договорів страхування

| Варіанти відповідей                                                                               | Кількість,<br>од. | Структура,<br>% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|
| Несприятливе фінансове становище обслуговуючого підприємства                                      | 25                | 25,2            |
| Висока вартість страхових послуг                                                                  | 25                | 25,2            |
| Відсутність реальної державної підтримки страхування                                              | 18                | 18,1            |
| Відсутність гарантій отримання або своєчасної виплати страхового відшкодування від страхувальника | 17                | 17,2            |
| Неприйнятні умови страхування                                                                     | 8                 | 8,1             |
| Недостатня інформованість про діяльність страхових організацій                                    | 4                 | 4,1             |
| Інше                                                                                              | 2                 | 2,1             |
| Всього                                                                                            | 99                | 100             |

Примітка: узагальнено автором

Як засвідчило опитування, для просування продукції 18% респондентів обирають участь у ярмарках і виставках, стільки ж надають перевагу збуту через власні торгові точки, а 9% застосовують рекламу. Водночас 36% опитаних збутовими комунікаціями не переймаються взагалі; причина полягає в тому, що більшість підприємств не мають фахівця з продажу (88%), спеціаліст із зовнішніх продажів працює лише на 1% підприємств, а функції професійного маркетолога переважно перебирають на себе ті, хто володіє сільськогосподарськими підприємствами (14%), та особи, що ними керують (71%). І все ж вивченню ринків збуту більшість підприємств приділяє належну увагу й орієнтується в кон'юктурі цільових ринків. Зокрема, коли анкета запитувала: «Наскільки добре ви знаєте ринок збуту продукції, яку продаєте?», варіант «дуже добре» обрали 8% респондентів, «добре» – 59%, «приблизно» – 25%, «важко відповісти» – 7%, а «Зовсім не знаю» – 1%. Обізнаність зі станом ринків збуту більшість респондентів пояснює частим зверненням до професійних консультантів: 33% залучають сторонніх фахівців на постійній основі, 7% робили це протягом останнього року, 24% – у попередні періоди, тоді як 36% не вдавалися до консультантів жодного разу.

Аби з'ясувати, наскільки маркетингова діяльність впливає на обсяги реалізованої продукції, робіт і послуг, побудовано статистичну кореляційно-регресійну модель (додатки В, Г). Вона пов'язала обсяги реалізації з чотирма чинниками: організацією збуту, наявністю фахових спеціалістів зі збуту, застосуванням маркетингових комунікацій під час реалізації та знанням ринку збуту продукції торгово-побутового підприємства. Дослідження довело, що всі ці чинники прямо позначаються на обсязі реалізованої продукції, а сам зв'язок можна подати лінійним рівнянням регресії:

$$Y_x = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + a_4 x_4, \quad (5.2)$$

де  $Y_x$  – експериментальне значення обсягу реалізованої підприємством продукції, балів;  $x_1$  – фаховий рівень посадової особи, до обов'язків якої належить збут продукції, балів;  $x_2$  – ступінь знання ринку збуту продукції, яку реалізує підприємство, балів;  $x_3$  – міра застосування маркетингових комунікацій під час реалізації продукції, балів;  $x_4$  – періодичність звернення до послуг професійних консультантів, балів.

Таким чином, за результатами виконаних розрахунків побудовано рівняння кореляційно-регресійної залежності обсягів реалізованої продукції ( $Y_x$ ) від ключових чинників:

$$Y_x = 2,7877 + 0,8047 x_1 + 0,6304 x_2 + 0,26518 x_3 + 0,2474 x_4.$$

Про досить тісний зв'язок між відібраними факторами й результативною ознакою свідчить множинної кореляції коефіцієнт  $R = 0,5819$ . На те, що 33,9% коливання обсягу реалізованої продукції спричинені факторами, введеними до рівняння регресії, вказує детермінації множинної коефіцієнт ( $R^2 = 0,3386$ ). Коефіцієнти регресії відбивають, наскільки в середньому зміниться обсяг проданої продукції при зміні кожного фактора на одну одиницю виміру за незмінності решти. Так, зростання фахового рівня працівника, який відповідає за збут, на 1 бал додасть до обсягу реалізації 0,80 грн. (табл. 5.16).

Утім, через різний фізичний зміст коефіцієнти регресії не дають ясного уявлення, які фактори впливають на показник найдужче, тому додатково обчислено коефіцієнти еластичності та бета-коефіцієнти. Останні показують, на скільки одиниць свого середньоквадратичного відхилення зміниться обсяг реалізованої продукції, якщо відповідний фактор зміниться на одне значення власного середньоквадратичного відхилення (за фіксованих решти факторів рівняння). Крім того, ці коефіцієнти вказують на фактори, у розвитку яких криються найбільші резерви нарощення обсягів наданих послуг.

Таблиця 5.16

**Результати кореляційно-регресійного аналізу обсягів реалізованої  
продукції сільськими товаровиробниками в ОТГ**

| Ознака і статистична характеристика | Показник та його значення                                                                     |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Результативна ознака – $Y$          | Експериментальне значення обсягів реалізованої продукції підприємством, балів;                |
| Факторі ознаки:<br>$x_1$            | Фаховий рівень особи, у чиї посадові обов'язки входить збут продукції, балів.                 |
| $x_2$                               | Ступінь знання ринку збуту продукції, що реалізуються підприємством, балів.                   |
| $x_3$                               | Міра використання маркетингових комунікацій при реалізації продукції, балів;                  |
| $x_4$                               | Періодичність користування послугами професійних консультантів, балів.                        |
| Рівняння регресії                   | $Y_x = 2,7877 + 0,8047 x_1 + 0,6304 x_2 + 0,26518 x_3 + 0,2474 x_4$                           |
| Коефіцієнт множинної кореляції      | $R = 0,5819$                                                                                  |
| Коефіцієнт множинної детермінації   | $R^2 = 0,5819^2 = 0,3386$                                                                     |
| Критерій Фішера                     | $F_{\text{факт}} = 7,34 \quad F_{\text{теор}} = 2,52 \quad F_{\text{факт}} > F_{\text{теор}}$ |
| Коефіцієнти еластичності ( $E$ )    | $E_1 = 0,5239; E_2 = 0,8967; E_3 = 0,4246; E_4 = 0,5421$                                      |
| Бета-коефіцієнти ( $\beta$ )        | $\beta_1 = -0,446; \beta_2 = 0,2843; \beta_3 = 0,2165; \beta_4 = 0,1963$                      |

*Примітка: розраховано автором*

Згідно з розрахованою моделлю, найбільший потенціал підвищення результативності показника закладено у ступені знання ринку збуту продукції, яку реалізує підприємство ( $x_2$ ): за зміни цього фактора на одне середньоквадратичне відхилення результативна ознака змінюється на 0,2843 власного середньоквадратичного відхилення. За силою впливу далі йдуть застосування маркетингових комунікацій під час реалізації продукції ( $x_3$ ) та періодичність користування послугами професійних консультантів ( $x_4$ ).



Достовірність кореляційного відношення перевірено за F-критерієм: його фактичне значення  $F_{\text{фiш}} = 7,34$  перевищує табличне  $F_{\text{табл.}} = 2,52$ , а отже, кореляційний зв'язок можна вважати достовірним. Таким чином, оцінювання моделі за коефіцієнтом множинної кореляції, коефіцієнтом множинної детермінації та критерієм Фішера підтвердило її адекватність досліджуваним процесам і придатність до застосування.

Правильна передача інформації набуває особливого значення, коли йдеться про організацію маркетингової роботи торгово-побутових підприємств. Серед вимог, які, з погляду цих підприємств, дають підстави вважати інформацію якісною, чільними є своєчасність та достовірність, натомість найменшу вагу мають її безперервність і комплексність (табл. 5.17).

Таблиця 5.17

#### Основні характеристики якісної інформації для товаровиробників

| Характеристика інформації | Кількість відповідей, од. | Структура, % | Рейтинг |
|---------------------------|---------------------------|--------------|---------|
| Своєчасність              | 45                        | 30           | 1       |
| Достовірність             | 8217                      | 26           | 2       |
| Об'єктивність             | 26                        | 17           | 3       |
| Релевантність             | 17                        | 11           | 4       |
| Доступність               | 13                        | 9            | 5       |
| Безперервність            | 6                         | 4            | 6       |
| Комплексність             | 4                         | 3            | 7       |

Примітка: розраховано автором

Репрезентативність наведеної оцінки основних ознак якості інформації підтверджується також результатами опитування щодо готовності платити за необхідну інформацію.

Отже, з'ясовано, що найціннішими ознаками якості інформації, за які споживачі згодні платити, є достовірність (26,5%) та своєчасність (30,9%) її отримання (табл. 5.16). Ці ж ознаки найважливіші й для респондентів, які поки

не визначилися, чи скористаються інформаційно-консультаційними послугами. Натомість ті, хто платити за інформацію не готовий, до її якісних характеристик байдужі й оцінюють їхню важливість однаково (табл. 5.18).

Таблиця 5.18

### Супутня варіація між витратами на інформацію та її якістю

| Витрати на інформацію     | Характеристика необхідної інформації |           |                           |                          |            | Всього, одиниць | у % до підсумку |
|---------------------------|--------------------------------------|-----------|---------------------------|--------------------------|------------|-----------------|-----------------|
|                           | достовірна                           | своєчасна | об'єктивна та безперервна | достовірна та комплексна | релевантна |                 |                 |
| Так                       | 13                                   | 15        | 11                        | 5                        | 5          | 49              | 26,2            |
| Ні                        | 5                                    | 5         | 5                         | 5                        | 5          | 25              | 13,4            |
| Частково                  | 15                                   | 16        | 13                        | 12                       | 8          | 64              | 34,2            |
| Таке питанні не ставилось | 14                                   | 13        | 8                         | 9                        | 5          | 49              | 26,2            |
| Всього, одиниць           | 47                                   | 49        | 37                        | 31                       | 23         | 187             | 100,0           |
| У % до підсумку           | 25,1                                 | 26,2      | 19,8                      | 16,6                     | 12,3       | 100,0           |                 |

*Примітка: розраховано автором на основі анкетного опитування*

Щоб оцінити щільність зв'язку між потребою в інформації певної якості та готовністю оплачувати інформаційно-консультаційні послуги, слід обчислити коефіцієнт кореляції відповідних характеристик (табл. 5.19).

Розрахунки показали, що зв'язок між потребою в інформації певної якості та готовністю платити за інформаційно-консультаційні послуги слабкий ( $C = 0,349$ ). Вочевидь, для переважної більшості споживачів фінансування таких послуг не має системного характеру, тож, на думку респондентів, їх джерела мають бути доступними, надійними й недорогими.

Таблиця 5.19

## Результати розрахунку проведених емпіричних досліджень

| Формула та умова виконання поставленої задачі                                  | Результати проведених розрахунків |      |      |      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------|------|------|-----|
| - Частота:<br>$f_e = \frac{n_r \cdot n_c}{n}$                                  | 12,3                              | 12,8 | 9,7  | 8,2  | 6,0 |
|                                                                                | 6,3                               | 6,6  | 4,9  | 4,1  | 3,1 |
|                                                                                | 16,0                              | 16,8 | 12,7 | 10,6 | 7,9 |
|                                                                                | 12,4                              | 12,8 | 9,7  | 8,1  | 6,0 |
| - $\chi^2$ -квадрат ( $\chi^2$ ):<br>$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$ | $\chi^2 = 5,097$                  |      |      |      |     |
| 3. Коефіцієнт сполученості<br>ознак: $C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$    | $C = 0,349$                       |      |      |      |     |

Примітка: розраховано автором

Оскільки для ефективної роботи торгово-побутовим підприємствам потрібен широкий спектр інформації, важливо впорядкувати інформацію різного змісту за актуальністю та за тим, наскільки задоволено потребу в ній (табл. 5.20).

Із даних табл. 5.20 випливає, що важливість інформації та ступінь задоволення потреби в ній приблизно рівні, а це свідчить про прагнення респондентів відшукувати належні джерела. За результатами опитування, до головних джерел належать: власний досвід, на який спирається 63 % респондентів; відомості обласних і районних споживчих товариств (48 %); ЗМІ, повідомлення яких назвали 47 % опитаних, а також неформальне спілкування з колегами (8217 %). Менш інформативними виявилися установи науково-дослідного профілю (14 %), мережа «Інтернет» (12 %), заклади вищої освіти (12 %), а також консалтингові фірми (3 %) та служби дорадчого характеру (2 %).

Таблиця 5.20

### Ранжування інформації за актуальністю та доступністю для споживачів

| Зміст інформації                                                 | Ступінь важливості |         | Ступінь задоволеності потреби |         |
|------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|-------------------------------|---------|
|                                                                  | бали               | рейтинг | бали                          | рейтинг |
| Новітні технології                                               | 240                | 4       | 433                           | 9       |
| Ціни на матеріально-технічні ресурси та сервісні послуги         | 216                | 2       | 365                           | 4       |
| Ціни на продукцію, роботи та послуги                             | 147                | 1       | 336                           | 1       |
| Постачальники матеріально-технічних ресурсів та сервісних послуг | 362                | 6       | 342                           | 3       |
| Канали збуту продукції, робіт і послуг                           | 238                | 3       | 340                           | 2       |
| Умови страхування                                                | 478                | 12      | 441                           | 10      |
| Джерела інвестицій і кредитних ресурсів                          | 370                | 7       | 411                           | 7       |
| Питання оподаткування                                            | 328                | 5       | 365                           | 4       |
| Законодавчі акти                                                 | 440                | 11      | 371                           | 5       |
| Сучасні способи організації виробництва                          | 373                | 8       | 429                           | 8       |
| Прогноз погоди                                                   | 437                | 10      | 441                           | 10      |
| Методи профілактики                                              | 821<br>70          | 9       | 376                           | 6       |
| Інше (вказати)                                                   | 684                | 13      | 685                           | 11      |

*Примітка: розраховано автором*

Оскільки найважливіші джерела інформації є фактично безкоштовними, то стосовно запитання «Чи згодні Ви платити за інформаційно-консультаційні та дизайнерські послуги?» відповіді розподілилися так: 37% респондентів зазначили, що подібне питання перед ними навіть не поставало, 17% платити відмовляються, 24% готові оплачувати їх частково, а гостру потребу в якісних інформаційно-консультаційних послугах і готовність за них платити висловили лише 12%. Загалом задовільним свій економічний стан визнали 67% опитаних. Решта – 33% – стикається з певними економічними труднощами у функціонуванні й розвитку підприємств і вважає, що поправити ситуацію

допоможуть дієва матеріально-технічна, фінансова, інформаційна та консультативна підтримка, створення й розвиток обслуговуючих кооперативів, а також налагодження збуту.

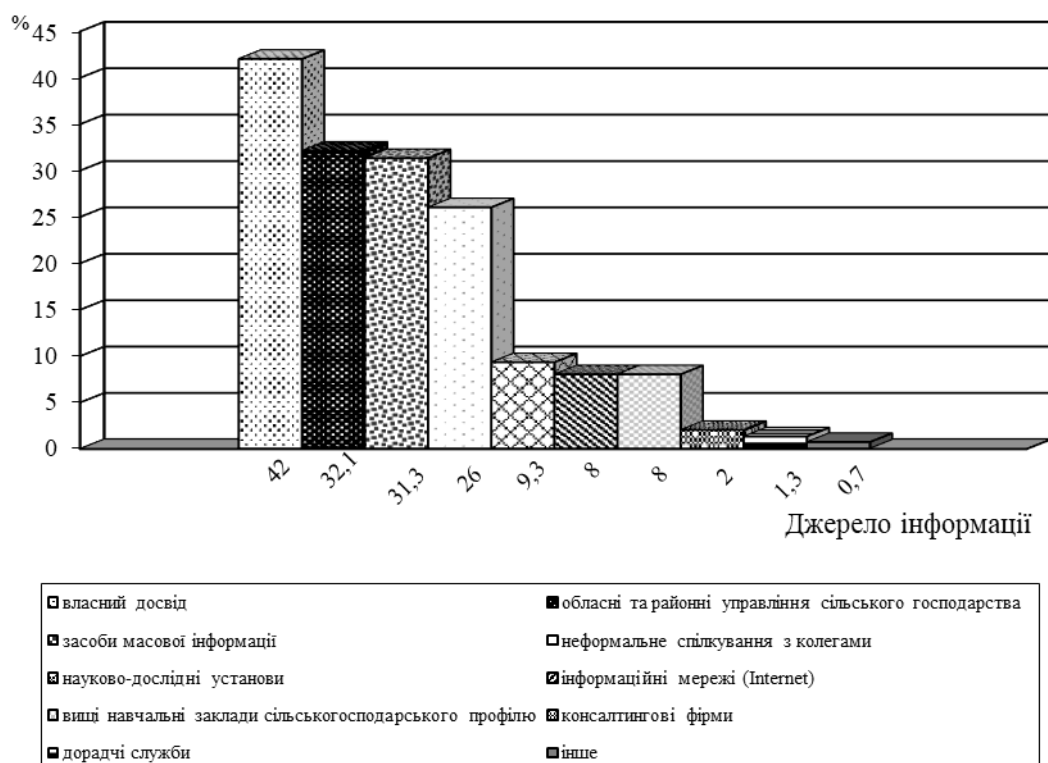


Рис. 5.3. Джерела отримання інформації, необхідної для господарської діяльності торгово-побутових підприємств на селі

*Примітка: узагальнено автором на основі анкетного опитування респондентів*

Підприємницькі засади функціонування торговельних і побутових підприємств спонукають їх оптимально добирати серед наявних варіантів задоволення власних потреб – потреб у послугах матеріально-технічного, фінансового, інформаційного та наукового характеру. Якісні зрушення у формах власності таких підприємств налаштовують їх на здобуття ринкової ніші, а отже, на виважені стосунки з основними споживачами. Тому для сервісних підприємств на етапі становлення особливо на часі проблема застосування маркетингових підходів до організації діяльності. Ключове тут – простежити основні тенденції формування попиту на послуги, виявити чинники, що

впливають на структуру потреб у них, і на цій основі виробити дієвий маркетинговий комплекс сервісного підприємства.

Таким чином, потреба в переважній більшості сервісних послуг має, за оцінками, періодичний характер, і причини цього як об'єктивні, так і суб'єктивні – останні кореняться в загальних проблемах роботи обслуговуючих підприємств. Коштами потреба в більшості послуг забезпечена недостатньо; найкраще, на думку респондентів, забезпечено потребу в організації збуту сільськогосподарської продукції. Товарну ж політику обслуговуючих підприємств в ОТГ – системотвірний елемент їхнього маркетингового комплексу – слід вибудовувати, зважаючи і на нинішній стан ринку сервісних послуг, і на запити споживачів.

## 5.2 Сучасні тренди управління та розвитку сервісних підприємств в умовах об'єднаних територіальних громад

Під час ринкових перетворень система ресурсопостачання та обслуговування якісно змінилася, перейшовши від централізованого розподілу до підприємницьких засад. За таких умов конкурентоспроможність підприємства сфери послуг перетворюється на найважливіший показник і водночас на передумову його ефективної роботи. Вагому роль тут відіграє націленість підприємства на задоволення потреб споживачів, орієнтована на формування стійких конкурентних переваг. Істотно важить і те, щоб простежити основні тенденції формування попиту на послуги, виявити чинники впливу на структуру потреб у них та на цьому підґрунті створити дієвий маркетинговий комплекс. Із цих міркувань визнано за доцільне оцінити якісні та кількісні риси пропозиції, яку формують на ринку сервісні підприємства. Вибірку обслуговуючих підприємств для аналітичної частини дослідження сформовано за даними головного управління статистики в Тернопільській області. Згідно з ними,

наприкінці 2021 року число агропідприємств, що надають послуги, зросло й дорівнювало відповідно 83 одиницям, 15 одиницям і 7 підприємствам (рис. 5.4), а на кінець 2024 року становило 6 одиниць.



Рис. 5.4. Динаміка розвитку сервісних агропідприємств в ОТГ Тернопільської області

*Примітка: систематизовано автором*

Щоб вивчити пропозицію спеціалізованих підприємств на ринку сервісних послуг Тернопільської області, проведено окреме дослідження за спеціально укладеною анкетною. Її питання об'єднано в блоки про застосування підприємствами базових маркетингових інструментів – сегментацію цільового ринку й окреслення профілю цільового споживача, стратегічне планування та комплексний маркетинг (додаток Б). У межах цього соціологічного дослідження проінтерв'ювано 50 респондентів – підприємств сфери послуг Тернопільщини різних форм власності та напрямів діяльності; опитування адресувалося керівникам (директорам, головам правління, головним бухгалтерам).

Опитування показало, що для 47,9% респондентів послуга нині є необхідною, а ще 18,1% мають потребу в окремих послугах; відповідно, обсяг потенційного ринку сервісних послуг сягає 66,0%. Фактичний же ринок послуг дорівнює 41,8%, позаяк власним коштом задовольняється 24,2% потреби в них. Порівняно невеликий розмір (24,9%) ринку послуг дає підстави характеризувати його як перспективний і свідчить про значні потенційні можливості розширення пропозиції обслуговування, а це вимагає відповідної маркетингової діяльності з боку виробників сільськогосподарських послуг.

Основну частину пропозиції на нинішньому ринку (83,3%) забезпечують комерційні підприємства різних організаційно-правових форм: публічні акціонерні товариства (31,2%), приватні підприємці та товариства з обмеженою відповідальністю (по 20,8%), приватні акціонерні товариства (6,3%), а також сервісні й фермерські господарства (по 2,1%); на державні підприємства сфери послуг припадає менша частка (16,7%). За стажем роботи значна частина підприємств (45,8%) працює на ринку послуг давно – понад 10 років, ще 50,0% – від 1 до 10 років (зокрема по 25,0% респондентів мають стаж 1-5 і 6-10 років), а меншість (4,2%) – це новостворені підприємства зі стажем менше 1 року.

Найчастіше на цільовому ринку трапляються ремонт обладнання й транспортні послуги (по 10,5% ринку), а також постачання сільськогосподарської техніки та запасних частин (по 9,3%). Рідше пропонують переробку сільськогосподарської продукції, постачання добрив і засобів захисту рослин та інформаційно-консультаційні послуги (по 5,8%), оренду обладнання й будівництво та ремонт приміщень (по 5,2%), внесення добрив і засобів захисту рослин (4,1%). Найслабше розвинені маркетингові послуги (3,5%), фінансові послуги, зокрема кредитування (3,5%), лізинг (2,3%), страхування (1,2%), а також оренда приміщень, монтаж обладнання й касове обслуговування (по 0,6%).

Пояснювати наявну ситуацію на ринку сервісних послуг доцільно крізь призму концепції життєвого циклу товарів (послуг), адже потреби товаровиробників в обслуговуванні розвиваються об'єктивно, а отже, сервісним



підприємством з його асортиментом потрібно управляти. Тож респондентам запропонували розподілити послуги на три групи: ті, що визначають основний профіль підприємства; другорядні (допоміжні); і відносно нові для нього чи ще розроблювані.

Крім того, з огляду на динаміку попиту й пропозиції, респондентів попросили оцінити наявні напрями бізнесу за їх нинішньою прибутковістю та перспективністю: вирізнити перспективні послуги, що потребують інвестицій; послуги, які нині утримують фінансову стійкість обслуговуючого підприємства; а також малоперспективні й збиткові напрями, які варто згорнути.

Загалом у загальній структурі послуг послуги, які визначають основний напрям діяльності сервісного підприємства, складають 58,7 %, а допоміжні послуги та такі, які знаходяться на стадії впровадження відповідно 29,7 % та 11,6 %. При цьому лише 5,6% усіх послуг з технічного обслуговування вважаються виробниками малоперспективними порівняно з іншими сферами обслуговування, тоді як переважну більшість сфер обслуговування (94,4%) вони оцінюють як перспективні (45,0%) та такі, що забезпечують фінансову стабільність (49,4%).

Дослідження дало змогу окреслити основні послуги, що надалі визначатимуть виробничий профіль підприємств за різними напрямками обслуговування: збирання макулатури та вторинної сировини (по 16,2%), постачання обладнання (10,9%), переробка сільськогосподарської продукції, постачання добрив і засобів захисту рослин та інші послуги (по 6,9%), внесення добрив і засобів захисту рослин та кредитування (по 4,9%), оренда приміщень (по 0,9%). Найпоширенішими допоміжними до основних будуть ремонт сільськогосподарської техніки (20,7%), транспортні послуги (15,7%), інформаційно-консультаційні послуги (9,9%), маркетингові та лізингові послуги (5,9%), страхові послуги (3,9%), а також монтаж і перевірка обладнання (по 1,9%). Відносно новими, тобто такими, що лише виходять на ринок, респонденти здебільшого вважають оренду обладнання (30,0%), будівництво та ремонт приміщень (20,0%) тощо.

За перспективністю різних сфер обслуговування чільні позиції посідають збирання вторинної сировини (11,1%), оренда обладнання (9,7%), лізинг (6,9%), переробка сільськогосподарської продукції (5,6%) та страхування (2,7%). Окремо опитування дало змогу виокремити технічні послуги, що нині утримують фінансову стійкість підприємств сфери послуг: постачання обладнання та запасних частин (12,6%), транспортування й ремонт обладнання (по 11,4%), збирання врожаю (8,9%), внесення добрив і засобів захисту рослин (6,2%), постачання добрив і засобів захисту рослин, кредитні та інформаційно-консультаційні послуги (по 5,1%), маркетингові послуги (2,5%), монтаж обладнання (по 1,3%). Цілком безперспективною жодну послугу респонденти не назвали, проте найменш вигідними наразі вважають будівництво та ремонт приміщень (33,4% респондентів). Отже, фінансову стійкість підприємств сфери послуг тримають переважно послуги основного виробничого напрямку та допоміжні (відповідно 33,2% і 27,8%) – тобто ті, що перебувають на стадії зрілості й дають найбільші грошові надходження. Прикметно, що до основних і допоміжних напрямів мають належати комерційно перспективні групи послуг (відповідно 16,7% та 11,1%). Нові ж послуги на початку життєвого циклу однаковою мірою і перспективні, і збиткові (по 5,6% респондентів), що зумовлено складністю етапу виведення їх на ринок (табл. 5.21).

Аби схарактеризувати ринок сервісних послуг загалом, у дослідженні важило визначити економічний стан обслуговуючих підприємств – показник їхньої комерційної успішності.

Загалом свій економічний стан оцінює позитивно переважна більшість підприємств сфери послуг (85,4%): як достатній – 50,0%, успішний – 18,8%, обнадійливий – 16,6%. Водночас проблемним його вважають 8,3%, незадовільним – 4,2%, а 2,1% респондентів чітко оцінити власне становище не змогли.

Економічний стан підприємства значною мірою вказує на стадію його життєвого циклу, тож відомості про економічний стан респондентів узгоджуються з тим, на яких етапах циклу перебувають опитані сервісні

компанії: на стадії розвитку – 54,2% респондентів, зрілості – 31,2%, помітно менше на стадії занепаду – 12,5%, а новостворених виявилось лише 2,1% від загальної кількості. Тому більшість підприємств сфери послуг, за власними оцінками, комерційно доволі успішні.

Таблиця 5.21

**Структурний профіль ринку сервісних послуг за перспективністю  
значимістю для підприємств ОТГ**

| Сервісні послуги                                 | Значимість для підприємства | Міра перспективності | Всього балів |
|--------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------|
| Постачання техніки та запчастин                  | основна                     | стабільність         | 18           |
| Ремонт техніки                                   | допоміжна                   | стабільність         | 16           |
| Транспортні послуги                              | допоміжна                   | стабільність         | 15           |
| Обробіток ґрунту                                 | основна                     | перспективна         | 14           |
| Збирання врожаю                                  | основна                     | стабільність         | 14           |
| Прокат техніки                                   | нова                        | перспективна         | 10           |
| Будівництво та ремонт приміщень                  | нова                        | збиткова             | 10           |
| Переробка с/г продукції                          | основна                     | перспективна         | 9            |
| Послуги                                          | основна                     | перспективна         | 9            |
| Постачання добрив, засобів захисту рослин        | основна                     | стабільність         | 8            |
| Внесення добрив, засобів захисту рослин, насіння | основна                     | стабільність         | 8            |
| Кредитування                                     | основна                     | стабільність         | 7            |
| Інформаційно-консультаційні послуги              | допоміжна                   | стабільність         | 7            |
| Лізинг                                           | допоміжна                   | перспективна         | 6            |
| Страховання                                      | допоміжна                   | перспективна         | 3            |
| Організація збуту (маркетингові послуги)         | допоміжна                   | стабільність         | 3            |
| Меліорація                                       | основна                     | стабільність         | 2            |
| Монтаж                                           | допоміжна                   | стабільність         | 1            |
| Всього                                           | х                           | Х                    | 160          |

*Примітка: досліджено автором*

Вирішальним для подальшого розвитку сервісних підприємств, що працюють на ринку послуг, є те, який цільовий рівень сегментації ринку та яку

стратегію його охоплення вони оберуть, адже саме це дає змогу узгодити наявні ресурси з вимогами цільової аудиторії.

Опитування показало, що майже половина постачальників послуг (45,8%) працює водночас з усіма групами, тобто вдається до недиференційованої маркетингової стратегії: така стратегія виводить на ринок стандартизований продукт (послугу) й дозволяє зменшити маркетингові витрати, проте загрожує розпорошенням ресурсів, а отже, неспроможністю повністю задовольнити потреби потенційних цільових реципієнтів. Ще 10,4% респондентів зосереджуються на кількох групах, послуговуючись диверсифікованою стратегією, за якої різні сегменти цільового ринку отримують послуги з відмінними якісними та кількісними параметрами; вона нарощує маркетингові витрати, зате наділяє підприємство ринковою владою й у такий спосіб протистоїть недиференційованому маркетингу. Стільки ж (10,4%) обирають індивідуалізовану стратегію, коли цільовими стають окремі комерційно важливі споживачі, робота з якими коштує чимало, проте окупається доходами. Концентрований маркетинг – тобто орієнтацію на потреби однієї групи – практикують 16,7% респондентів, ощадливо розпоряджаючись обмеженими ресурсами. І так само 16,7% не змогли чітко назвати ані рівень охоплення ринку, ані обрану модель, а це засвідчує суто емпіричне окреслення тієї аудиторії, на яку вони цілять.

Щоб ухвалювати економічно обґрунтовані рішення стосовно товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політики обслуговуючого підприємства, потрібно окреслити профіль цільових споживачів, – а без цього неможливий ані вибір цільового ринку, ані визначення рівня сегментації та стратегії охоплення. У дослідженні респондентам запропонували схарактеризувати своїх цільових споживачів за 16 групами критеріїв, що уможливило багатокритеріальну сегментацію ринку агросервісних послуг. За розміром цільовими споживачами обслуговуючих підприємств виступають насамперед середні (55,4 % респондентів); на малі та великі підприємства обслуговуючі підприємства орієнтуються рідше (16,9 % та 20,0 % відповідно), а дуже великі є цільовими

лише для незначної частки сервісних підприємств (7,7 %). За організаційно-правовою формою найчастіше цільовими є приватні підприємства (17,9 %), товариства з обмеженою відповідальністю (16,7 %) і фермерські господарства (11,9 %); помітно рідше сервіс зорієнтований на відкриті акціонерні товариства, виробничі кооперативи й особисті селянські господарства (по 5,9 %) та на закриті акціонерні товариства (2,9 %). Найбільша ж частка підприємств працює на товаровиробників усіх організаційно-правових форм (32,9 %). За основним виробничим профілем найпопулярнішими є підприємства торгово-побутового напряму (50,9 %); серед спеціалізованих цільовою аудиторією найчастіше стають підприємства торгового напряму (30,2 %), дещо рідше – побутового (18,9 %).

Ще одним критерієм сегментації споживачів сервісних послуг стала територіальна близькість до обслуговуючих підприємств, адже зручність їх розташування впливає на те, як цільові споживачі сприймають якість отриманих послуг. За розташуванням найбільше сервісних підприємств зорієнтовано на сільських споживачів Тернопільської та інших областей України – 40,0 %, зокрема Хмельницької, Київської, Вінницької, Одеської, Запорізької, Чернігівської, Харківської, Херсонської, Миколаївської, Рівненської, Донецької; лише меншість працює на потреби інших областей України (2,0 %).

До важливої групи критеріїв сегментації віднесено ті, що прямо або опосередковано відображають економічні характеристики. Так, за стадією життєвого циклу, яка непрямо вказує на економічний стан, цільовими виявилися підприємства, що розвиваються (45,9 %), а також ті, що досягли зрілості (36,1 %); значно менше сервісних підприємств орієнтується на новостворені (11,5 %) чи ті, що переживають спад (6,5 %). За стилем керівництва підприємства-споживача переважна більшість сервісних підприємств схиляється до відносин співпраці – з демократичним (22,1 %) та партнерським (49,2 % респондентів) стилями, проте чимало обирає цільовими й споживачів з авторитарним та контролюючим стилем (13,5 % та 15,2 % відповідно). Значною мірою саме стиль керівництва визначає те, наскільки сприйнятливим до нового товару (послуги)

виявиться підприємство-споживач – від стрімкого схвалення новинок до цілковитого їх несприйняття. За результатами опитування, найпривабливішими цільовими споживачами є помірковані та суперноватори (по 43,1 %), незначна частка підприємств зорієнтована на консерваторів (4,2 %) і новаторів (9,6 %), тоді як суперконсерватори не входять до цільової аудиторії в жодному з опитаних обслуговуючих підприємств.

Налаштованість на довготривалі взаємини з цільовою аудиторією нині постає одним із тих чинників, що визначають, наскільки конкурентоспроможним є підприємство, зокрема й сервісного профілю, – адже утримати вже наявного клієнта обходиться пересічно вп'ятеро дешевше проти того, щоб залучити нового. Цілеспрямовано дбає про задоволення запитів своїх постійних клієнтів переважна частка сервісних підприємств – 61,5 %; для чималої їх групи (30,8 %), націленої опанувати свіжі сегменти й ніші, за цільових правлять потенційні споживачі; ще 7,7 % опитаних сподіваються поповнити аудиторію за рахунок колишніх клієнтів. На міцність зв'язків зі споживачами накладає відбиток і те, наскільки прихильні вони до підприємства. Для основної частки респондентів (81,5 %) цільовими є товаровиробники, які, попри інші ринкові пропозиції, віддають перевагу обраним постачальникам послуг (середня та сильна прихильність – відповідно 55,1 % та 26,4 %, а також абсолютна – 2,1 %); водночас 16,4 % не надають прихильності особливого значення (слабка – 14,3 %, зовсім відсутня – 2,1 %).

Прихильність споживачів до обслуговуючого підприємства визначають передусім якість наданих послуг та цінова політика, тож критеріями сегментації слугували чутливість споживачів до якості товарів (послуг) і до цінових коливань. Як показало дослідження, цільові споживачі однаковою мірою чутливі і до якості послуг, і до зміни цін (по 53,2 %), а помірну чутливість виявляють 36,2 % щодо якості та 42,6 % щодо ціни. Дуже чутливих до змін якості й ціни агросервісних послуг небагато – відповідно 8,5 % та 4,2 %, тоді як зовсім нечутливих до якості украй мало (2,1 %); водночас геть усі споживачі агросервісних послуг тією чи іншою мірою реагують на цінові коливання.

Здебільшого чутливість споживачів до змін кількісних (передусім цінових) і якісних характеристик послуг визначається їхньою платоспроможністю, а тому як цільових споживачів сегментували товаровиробників за такими спільними для них рисами, як-от платоспроможність, фінансова стійкість та бажаний спосіб розрахунку за послуги. Так, для переважної більшості респондентів (85,7 %) цільовими є товаровиробники достатньої платоспроможності – високої та середньої (відповідно 18,4 % і 67,3 % опитаних), тоді як на низькоплатоспроможних зорієнтовані лише 14,3 % сервісних підприємств. Найприйнятнішим способом розрахунку для більшості виявилися гроші з відтермінуванням платежу та одразу після отримання послуги (відповідно 40,8 % та 24,5 %), а для 20,4 % респондентів спосіб розрахунку байдужий. Помітно менш прийнятними є взаєморозрахунки та розрахунки продукцією з відтермінуванням (по 6,1 %), і найрідше підприємства орієнтуються на розрахунок продукцією одразу після послуги (2,1 % опитаних). Щодо фінансової стійкості, то сервісні підприємства надають перевагу тим, хто вже страхується або має такий намір (відповідно 59,2 % та 16,3 % респондентів), а 24,5 % вважають цільовими й підприємства без страхового захисту. Майже байдужим виявився критерій структури капіталу: для 36,7 % респондентів вона не має значення, 30,6 % орієнтуються на підприємства з комбінованою структурою капіталу, 26,5 % – із власним, і лише 6,2 % – із залученим.

Отже, сегментація за переліченими групами критеріїв дала змогу окреслити профіль цільового ринку. Цільовий споживач ринку сервісних послуг – це товаровиробник середнього чи великого розміру, комбінованого виробничого напрямку, розташований поблизу сервісного підприємства (щонайменше в одному районі), на стадії зростання чи зрілості життєвого циклу, з партнерським або демократичним стилем керівництва та новаторським ставленням до нововведень; він регулярно користується послугами, прихильний до конкретного обслуговуючого підприємства, помітно чутливий до змін якості та ціни послуг, достатньо платоспроможний, готовий платити грошима одразу після отримання послуги й убезпечує власне виробництво.

Аналіз характеристик цільового сегмента передбачав окреслення провідних ознак споживчої потреби в товарах, роботах і послугах, а вирізняють таку потребу періодичність, забезпеченість коштами та ступінь задоволеності. Саме тому в дослідженні важливо було встановити, наскільки об'єктивною є та оцінка, яку самі сервісні підприємства дають потребам товаровиробників у різноманітних послугах матеріально-технічного постачання й виробничого обслуговування. Як з'ясувалося, постачальники сервісних послуг характеризують потребу цільових споживачів переважно як періодичну, частково задоволену й лише почасти підкріплену коштами (табл. 5.22).

Таблиця 5.22

### Характеристика потреби респондентів у сервісних послугах в ОТГ

| Сервісні послуги                              | Періодичність |            |            |                       | Забезпеченість потреби коштами |          |          | Наскільки задоволено потребу |                     |                     | Всього* |
|-----------------------------------------------|---------------|------------|------------|-----------------------|--------------------------------|----------|----------|------------------------------|---------------------|---------------------|---------|
|                                               | постійна      | періодична | дуже рідка | виникне в перспективі | повна                          | часткова | відсутня | незадоволено                 | частково задоволено | повністю задоволено |         |
| Послуги, що визначають профіль підприємства   | 25            | 16         | 2          | 0                     | 19                             | 19       | 1        | 1                            | 17                  | 21                  | 121     |
| Другорядні чи допоміжні послуги               | 8             | 18         | 1          | 1                     | 13                             | 14       | 2        | 1                            | 12                  | 14                  | 84      |
| Нові послуги в стадії розробки й впровадження | 2             | 8          | 7          | 8                     | 6                              | 10       | 7        | 5                            | 13                  | 5                   | 71      |
| Всього                                        | 35            | 42         | 10         | 9                     | 38                             | 43       | 10       | 7                            | 42                  | 40                  | 276     |

\*сумарна кількість респондентів перевищує обсяг вибірки, позаяк на запитання допускалося кілька варіантів відповіді

*Примітка: розраховано автором*

За групами послуг існують певні відмінності, а саме: попит на послуги, що визначають виробничий профіль підприємства сфери послуг, повністю задоволений, стійкий і майже повністю фінансується; попит на нові послуги



досить періодичний і майбутній. Загальна оцінка сервісними компаніями потреб цільової аудиторії в послугах вважається доцільною, оскільки вона збігається з власною оцінкою потреб у послугах виробників.

Незалежно від специфічних потреб різних сервісних служб, вони завжди вимагають високоякісного обслуговування, яке складається з багатьох факторів. У ході дослідження було спрямовано увагу на визначення того, які з цих факторів зазначають підприємства сфери послуг як найбільш важливі для своїх цільових реципієнтів і наскільки ця оцінка близька до оцінки реальних виробників продукції. Для цього респондентам було запропоновано оцінити різноманітні маркетингові інструменти, що використовуються сервісними компаніями, за їх релевантністю для цільової аудиторії від 1 до 11 балів у порядку зменшення важливості (шкала Лейкера). Встановлено, що найважливішими ознаками якості послуг технічного обслуговування для виробників, на думку сервісних компаній, є доступність, своєчасність отримання послуг, кваліфікація персоналу сервісної компанії, гнучкість умов оплати послуг, позитивний імідж сервісної компанії, її орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами. На думку обслуговуючих компаній, споживачі надають менше значення наявності післяпродажного обслуговування, зручності розташування обслуговуючої компанії та екологічності роботи обслуговуючої компанії (табл. 5.23). Характерно, що в рейтингах, складених як на основі оцінки виробників продукції, так і оцінки сервісних компаній, найважливіші фактори (перші чотири пункти), що визначають якість сервісних послуг, абсолютно ідентичні. Оцінка сервісними компаніями важливості інших факторів, що визначають якість послуг, практично однакова, за винятком такого фактора, як позитивний імідж обслуговуючого, якому сервісні підприємства надають значно більшого значення (5 місце в рейтингу) ніж товаровиробники (9 місце в рейтингу).

Таблиця 5.23

**Рейтинг того, які якісні характеристики сервісних послуг  
товаровиробники ставлять у пріоритет (за оцінкою обслуговуючих  
підприємств)**

| Характеристика послуг                               | Кількість,<br>бал | Рейтинг |
|-----------------------------------------------------|-------------------|---------|
| Доступна ціна                                       | 98                | 1       |
| Своєчасність отримання послуг                       | 148               | 2       |
| Кваліфікація персоналу сервісного підприємства      | 220               | 3       |
| Гнучкі умови оплати послуг                          | 227               | 4       |
| Позитивний імідж сервісного підприємства            | 262               | 5       |
| Орієнтація на довготривалі стосунки з клієнтами     | 264               | 6       |
| Наявність післяпродажного сервісу                   | 271               | 7       |
| Зручність розташування сервісного підприємства      | 280               | 8       |
| Екологічна безпека діяльності сервісних підприємств | 325               | 9       |

*Примітка: обчислено автором*

Об'єктивно оцінюючи й чітко ідентифікуючи вимоги цільових споживачів до якості послуг, обслуговуючі підприємства дістають змогу застосовувати дієві маркетингові інструменти, щоб лишатися актуальними на ринку. Дієвими тут вважають методи маркетингу, що підвищують конкурентоспроможність підприємства за оптимального використання його ресурсів. Тому в дослідженні важило визначити тип ринку, на якому працюють сервісні підприємства, його загрози й потенційні можливості, а відтак – найтипівіші конкурентні стратегії підприємств і найвпливовіші чинники їхньої конкурентоспроможності. За результатами дослідження, 31,9 % респондентів характеризують цільовий ринок як ринок чистої конкуренції з багатьма рівнозначними виробниками однорідної продукції, 23,4 % гадають, що згодом основну частку ринку посядуть кілька потужних лідерів (монополістична конкуренція), 12,7 % – що ринок контролює одне підприємство (монополія), 6,5 % – що його поділено між кількома великими

підприємствами (олігополія), а чверть опитаних (25,5 %) типу ринку визначити не змогла.

Будь-який ринок, зокрема й ринок послуг, приховує і потенційні можливості для підприємств відповідного виробничо-ресурсного профілю, і ризики та загрози, що постають бар'єрами входу й роботи на ньому. Дієвість набору маркетингових інструментів вимірюють тим, наскільки вони допомагають підприємству скористатися ринковими можливостями й знизити ризики та загрози, тож у дослідженні знадобилося чітко окреслити можливості й загрози цільового ринку. Найвагомішими можливостями, на думку сервісних підприємств, є потенційно велика місткість ринку (25,8% респондентів), підвищений попит на цільовому ринку (23,7%), низька вартість входження (10,3% респондентів) та перспектива виходу на зовнішні ринки (9,3%). Реалізувати їх, вважають респонденти, вдасться передусім за сприятливої державної політики щодо сервісних підприємств, пільгового оподаткування та згладжування сезонних коливань.

Основною загрозою, що відчутно підриває привабливість цього ринку і для потенційних, і для чинних підприємств сфери послуг, дослідження визнало зниження платоспроможності цільових реципієнтів – виробників продукції (таблиця 5.24). Ступінь і характер конкуренції на ринку задають конкурентну стратегію підприємства. Майже половина респондентів (42,6%) прагне переваги, пропонуючи покупцям якісніші, ніж у конкурентів, товари (послуги) за ту саму ціну, 29,7% – диверсифікуючи асортимент, 25,9% – знижуючи ціни порівняно з конкурентами, а 1,8% – поглиблюючи ринок.

Таблиця 5.24

**Основні ринкові загрози, що найбільше впливають на діяльність  
сервісних підприємств**

| Загроза на ринку сервісних послуг              | Кількість,<br>респондентів | Структура,<br>% |
|------------------------------------------------|----------------------------|-----------------|
| Зниження платоспроможності цільових споживачів | 29                         | 25,0            |
| Нестабільність чинного законодавства           | 20                         | 17,2            |
| Посилення конкуренції                          | 18                         | 15,5            |
| Труднощі в залученні фінансових ресурсів       | 14                         | 12,1            |
| Нестабільні фінансово-кредитні відносини       | 13                         | 11,2            |
| Залежність від постачальників ресурсів         | 13                         | 11,2            |
| Недостатньо розвинута ринкова інфраструктура   | 6                          | 5,2             |
| Залежність від бартерних операцій              | 3                          | 2,6             |
| Всього                                         | 116                        | 100             |

*Примітка: досліджено автором*

Важило також з'ясувати, як респонденти оцінюють конкурентну позицію власного підприємства. Значна частина сервісних підприємств (31,2 %) вважає її слабкою, майже стільки ж (27,1 %) – навпаки, міцною; помітною свою позицію називають 22,9 % опитаних, а сильною й провідною – найменше: відповідно лише 12,5 % та 6,3 % респондентів. Прикметно, що незалежно від оцінки власної позиції геть усі опитані обслуговуючі підприємства відносять себе до тих, хто має безумовні конкурентні переваги (табл. 5.25).

Таблиця 5.25

**Рейтинг основних конкурентних переваг сервісних підприємств**

| Конкурентна перевага підприємства                                        | Кількість,<br>респондентів | Структура,<br>% | Рейтинг,<br>місце |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|
| Оптимальні для клієнта умови оплати послуг                               | 21                         | 15,1            | 1                 |
| Широкий асортимент послуг                                                | 20                         | 14,4            | 2                 |
| Традиційні партнерські відносини з клієнтами                             | 18                         | 12,9            | 3                 |
| Гнучка цінова політика підприємства                                      | 15                         | 10,8            | 4                 |
| Висока кваліфікація персоналу підприємства                               | 15                         | 10,8            | 5                 |
| Позитивний імідж підприємства                                            | 13                         | 9,4             | 6                 |
| Зручність розташування підприємства                                      | 12                         | 8,6             | 7                 |
| Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища               | 8                          | 5,8             | 8                 |
| Чітка координація діяльності різних структурних підрозділів підприємства | 4                          | 2,9             | 9                 |
| Наявність післяпродажного сервісу                                        | 3                          | 2,2             | 10                |
| Ефективна збутова діяльність                                             | 3                          | 2,2             | 11                |
| Екологічна безпека діяльності підприємства                               | 2                          | 1,4             | 12                |
| Важко відповісти                                                         | 2                          | 1,4             | 13                |
| Унікальна товарна пропозиція                                             | 1                          | 0,7             | 14                |
| Наявність супутніх послуг                                                | 1                          | 0,7             | 15                |
| Інше                                                                     | 1                          | 0,7             | 16                |
| Завойований значний сегмент ринку                                        | 0                          | -               | 17                |
| Немає конкурентних переваг                                               | 0                          | -               | 17                |
| Всього                                                                   | 18217                      | 100             | *                 |

Примітка: обчислено автором

Формування конкурентних переваг сервісних підприємств має цілеспрямований характер, що засвідчує зіставлення пріоритетів сільських товаровиробників за якісними ознаками послуг з оцінкою основних конкурентних переваг сільськогосподарських послуг підприємств (табл. 5.25). Найвагоміші конкурентні переваги, якими сервісні підприємства вирізняються на ринку, – це орієнтація на задоволення потреб споживачів щодо якісних і кількісних характеристик послуг, найважливіші з яких – якість і ціна. Порівняльну оцінку якості та ціни власних послуг щодо конкурентів можна вважати доволі об'єктивною, адже дати її не змогла лише незначна частка респондентів (відповідно 4,1% та 6,2%).

Найбільша частка сервісних підприємств оцінює якість власних послуг і ціну на них приблизно на рівні конкурентів, причому однаковою з конкурентами ціну вважає переважна більшість опитаних (відповідно 36,7 % та 70,8 %). Якість послуг виявляється гнучкішим за ціну важелем конкурентоспроможності: кращою чи значно кращою за конкурентів свою якість називають 38,7 % опитаних, тоді як привабливішу цінову політику й умови оплати здатні запропонувати лише 2,1 % респондентів. Підтверджують це й оцінки впливу зміни ціни на обсяг реалізації: 60,4 % підприємств вважають його прямим і суттєвим (відповідно 35,4 % та 25,0 % опитаних), а несуттєвим чи відсутнім – 37,5 % респондентів. Обґрунтованість даних доволі висока, адже це питання не відстежує лише незначна частка – 6,3 % респондентів.

Водночас діяльність підприємств комерційного обслуговування пов'язана зі значними труднощами, які породжуються чинниками – і об'єктивними, і суб'єктивними за своєю природою – що діють у зовнішньому середовищі, тобто на ринку послуг аграрного сектору. До найгостріших проблем належать:

недостатня обізнаність споживачів щодо пропозиції на ринку сервісних послуг (24%), несприятливий вплив сезонності діяльності (17%), суттєва залежність від постачальників сировини (15%), велика частка заборгованості у структурі капіталу агросервісних підприємств (12%), застаріла технологія виробництва (10%), висока плинність кваліфікованих кадрів (9%), низька цінова та якісна конкурентоспроможність (5%), брак власних патентів (3%) і неефективна система менеджменту (3%); натомість екологічна загроза на конкурентоспроможність компанії не впливає жодним чином. Очевидно, що чимало проблем функціонування підприємств як агросервісних суб'єктів пов'язано із системою управління маркетингом, а тому в дослідженні визнано доцільним оцінити, якими є сильні та слабкі сторони маркетингу в агросервісних підприємств, і з'ясувати причини недостатньої результативності цієї діяльності.

Прикметно, що маркетингову політику досліджених сервісних підприємств формують здебільшого їхні керівники (45,8%), які явно не є маркетологами. Ще на 18,8% підприємств господарську діяльність координує заступник менеджера з маркетингу, 14,6% опитаних мають маркетингову службу, 8,3% передають її функції фахівцям економічної служби, а 2,1% залучають маркетолога для окремих завдань; 10,4% респондентів взагалі не змогли назвати посадовця, відповідального за дієвий маркетинг агросервісного підприємства.

Водночас на чималій частині підприємств (22,2%), де така посадова особа є, чітких вимог до її функціональних обов'язків не сформульовано. За опитуванням, найважливіші завдання служби маркетингу агросервісних підприємств – це маркетингові дослідження ринку, споживачів і конкурентів (19,8% респондентів), розроблення пропозицій зі стимулювання збуту (13,6%),

стратегічне планування діяльності (11,1%), вивчення передового світового досвіду подібних компаній (9,9%), організація зворотного зв'язку зі споживачами (7,3%) та розроблення пропозицій щодо принципово нових продуктів (6,2%). Значно менше важать забезпечення конкурентоспроможності підприємства (3,7%), розрахунок обсягу реалізації (2,5%), оцінка ефективності служби збуту (2,5%) та міжнародний маркетинг (1,2%).

Та вага, якої надають маркетинговим дослідженням серед інших обов'язків маркетингової служби підприємств сфери послуг, свідчить про економічну виправданість їхньої маркетингової діяльності. Маркетингові дослідження, що їх мають провадити сервісні підприємства, охоплюють широке коло питань, пов'язаних із роботою підприємства як суб'єкта ринку (табл. 5.26).

Головну увагу в маркетингових дослідженнях компанії сфери послуг приділятимуть аналізу зовнішнього мікрооточення – відстеженню дій основних конкурентів і вивченню потреб цільових споживачів (по 14,4% респондентів); важливим напрямом має стати й оцінка внутрішнього маркетингового середовища – сприйняття каналів доставки та збуту (11,1%), якість обслуговування клієнтів (10,0%), результативність методів просування продукції (8,9%). Маркетингові дослідження, що їх провадять обслуговуючі підприємства, набувають дедалі більшої ваги, адже постачають потрібну комерційну інформацію й допомагають лишатися актуальними на ринку. Якість такого дослідницького маркетингу залежить насамперед від дієвості застосованих інструментів, тому методами дослідницького маркетингу визначено соціальні дослідження.



Таблиця 5.26

**Структура маркетингових досліджень сервісних підприємств**

| Напрям маркетингових досліджень                                                        | Кількість,<br>респондентів | Структура,<br>% |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------|
| Маркетингові дослідження не здійснюються                                               | 16                         | 17,8            |
| Відстеження діяльності основних конкурентів                                            | 13                         | 14,4            |
| Аналіз потреб цільових споживачів підприємства                                         | 13                         | 14,4            |
| Налагодженість каналів постачання та збуту                                             | 10                         | 11,1            |
| Якість обслуговування клієнтів                                                         | 9                          | 10,0            |
| Результативність способів просування товару на ринку                                   | 8                          | 8,9             |
| Оцінка прихильності споживачів до підприємства                                         | 5                          | 5,6             |
| Вивчення чинників зовнішнього макросередовища                                          | 4                          | 4,5             |
| Ефективність цінової політики                                                          | 4                          | 4,5             |
| Налагодженість збутової мережі                                                         | 3                          | 3,3             |
| Дієвість існуючої на підприємстві системи розробки та виведення на ринок нових товарів | 2                          | 2,2             |
| Управління персоналом                                                                  | 2                          | 2,2             |
| Оцінка впливу на діяльність підприємства контактних аудиторій                          | 1                          | 1,1             |
| Всього                                                                                 | 90                         | 100             |

*Примітка: досліджено автором*

Так, за опитуванням, більшість маркетингових досліджень спирається на внутрішню інформаційну базу компанії (37,4% респондентів); популярні також телефонні опитування та спостереження (по 23,5%), вагоме анкетне опитування (7,8%), інтерв'ю та Інтернет-опитування (по 3,9%), тоді як експерименту не

застосовує жодне з опитаних підприємств. Вочевидь, найчастіше вдаються до тих методів маркетингових досліджень, які не потребують значних матеріальних, технічних і фінансових витрат, є відносно безризиковими й дають оперативну, достовірну та точну комерційну інформацію.

Разом із тим 17,8% опитаних сервісних підприємств маркетингових досліджень не проводять. Головні причини – брак фахівців із маркетингових досліджень (29,6% респондентів) та потрібних фінансових ресурсів (22,3%); ще 18,5% не відчують у таких дослідженнях потреби, а 29,6% агросервісних підприємств не можуть чітко пояснити, чому їх не проводять, що виказує нерозуміння важливості маркетингових досліджень для успіху бізнесу.

Ефективність маркетингової діяльності підприємств сфери послуг визнано за доцільне розглядати за окремими елементами комплексу маркетингу – товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політикою. Оцінюючи товарну політику як сукупність заходів із формування товарної пропозиції та управління нею, з'ясовували основні напрями її вдосконалення, а також спосіб і ступінь цього вдосконалення. Дослідження показало, що в 26,8% опитаних сервісних підприємств товарна політика незмінна: обсяг послуг цільовим одержувачам визначає радше наявність ресурсів, ніж потреби споживачів. Проте більшість респондентів так чи так пристосовують асортимент до ринку: 33,9% поліпшують якісні характеристики наявних товарів (послуг), 21,4% пропонують нові їх види порівняно з наявними, 16,1% вивели на ринок принципово нові товари (послуги), і лише 1,8% знімають деякі з виробництва. Тобто продукцією значна частина підприємств керує головно через удосконалення чинних сервісів і пропонування нових. Дієвість такого методу прямо залежить від системи контролю за розробленням і просуванням нових товарів (послуг). Майже половина

агросервісних підприємств (43,7%) оцінює цей контроль як середній, 20,9% – як високий, 8,3% – як низький і дуже низький, стільки ж не змогли відповісти (що можна тлумачити як брак контролю), а 10,5% визнають його відсутність на різних етапах розроблення нових товарів (послуг). Отже, чимало опитаних підприємств (18,8%) не приділяє належної уваги моніторингу проєктів виведення новинок на ринок, а це свідчить про доволі високий стратегічний ризик. Ті ж, хто відстежує ефективність власного збуту, здебільшого (74,5%) орієнтуються на частку ринку, здобуту завдяки конкретним заходам формування попиту та стимулювання збуту, і значно рідше оцінюють збут під час розроблення нового продукту (послуги) (25,5%).

Успіх виведення нових товарів (послуг) на ринок значною мірою залежить від дієвої комунікаційної політики підприємства на цій стадії життєвого циклу товару (послуги), тому в дослідженні цікавило, яким маркетинговим комунікаціям агросервісні підприємства віддають перевагу під час реалізації продукції. Переважна більшість із них (95 %) надають вагомому значення тому, щоб поінформувати цільових споживачів про якісні характеристики виведених на ринок товарів (послуг) і спонукати їх до купівлі. Найчастіше з цією метою застосовують рекламу, особистий продаж, виставки-ярмарки, каталог-маркетинг та зв'язки з громадськістю – з огляду на їхню дієвість і відносну ресурсну доступність (табл. 5.27).

Таблиця 5.27

**Структура маркетингових комунікацій сервісних підприємств**

| Маркетингова комунікація              | Кількість,<br>респондентів | Структура, % |
|---------------------------------------|----------------------------|--------------|
| Реклама                               | 24                         | 24           |
| Особистий продаж                      | 19                         | 19           |
| Організація виставок-продажів         | 12                         | 12           |
| Каталог-маркетинг                     | 8                          | 8            |
| Зв'язки з громадськістю               | 8                          | 8            |
| Гуртові та роздрібні посередники      | 6                          | 6            |
| Не приділяється уваги взагалі         | 5                          | 5            |
| Internet- маркетинг                   | 5                          | 5            |
| Торгові агенти                        | 4                          | 4            |
| Директ-мейл (пряма поштова реклама)   | 4                          | 4            |
| Телефон-маркетинг                     | 2                          | 2            |
| Організація презентацій та дегустацій | 2                          | 2            |
| Телемаркетинг                         | 1                          | 1            |
| Всього                                | 100                        | 100          |

*Примітка: досліджено автором*

Важливим складником заходів стимулювання збуту нині є сервісне супроводження товарів – до- та післяпродажне обслуговування реалізованого, яке буває комерційно перспективнішим за сам продаж основної продукції. Особливо вагоме воно для підприємств агросервісу, чия місія – задовольняти потреби сільгосптоваровиробників у матеріально-технічному постачанні та виробничому обслуговуванні за якнайзручніших для них умов. Значна частина опитаних агросервісних підприємств пропонує додаткові сервісні послуги й оцінює власний рівень сервісного супроводження переважно як середній та високий (відповідно 40,4 % та 21,3 %); недостатнім – низьким і дуже низьким – його вважають відповідно 6,5 % та 2,1 %, а 27,6 % респондентів додаткових сервісних послуг споживачам не надають.

Коли будь-яке підприємство сервісної сфери формує власну маркетингову політику, воно неминуче стикається з відповідними статтями видатків, а отже, і з потребою їх фінансувати: ідеться про різні напрями досліджень маркетингового характеру, створення товарів (послуг), яких раніше не було, провадження комунікаційної політики й таке інше. З огляду на це в дослідженні важливо було визначити розмір маркетингового бюджету, який формують різні групи агросервісних підприємств. Виявилося, що майже третина опитаних (29,2 %) не виділяє коштів на маркетинг систематично й у сталому обсязі, тому назвати розмір свого бюджету не змогла. У більшості обстежених підприємств (8217,6 %) маркетинговий бюджет не перевищує 5 % прибутку; наступна за чисельністю група (20,7 % респондентів) спрямовує на маркетинг 10-15 %, значно менша частка (6,3 % респондентів) – 15-20 % прибутку, і лише 4,2 % опитаних – 30-40 %, що є найбільшим маркетинговим бюджетом серед обстежених підприємств.

Наведені результати дають підставу виснувати, що переважна більшість агросервісних підприємств, обґрунтовуючи маркетинговий бюджет, жорстко фіксує його як певний відсоток запланованого прибутку від реалізації тих чи інших товарів, робіт, послуг (адже ця група обмежена у фінансах) або ж рівняється на аналогічні витрати конкурентів (коли конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від успіху його комунікаційної політики). Значно менша частина респондентів, чий маркетинговий бюджет сягає не менш ніж 30 % прибутку, визначає його розмір відповідно до поставлених цілей і завдань.

Прикметно, що серед опитаних немає підприємств, які формували б маркетинговий бюджет у розмірі 20-30% прибутку, тож умовно сервісні підприємства можна поділити на дві нерівні групи:

- переважна частина обслуговуючих підприємств спрямовує на маркетингові заходи невеликий фіксований відсоток прибутку;

– натомість істотно менша частка фінансово стійких підприємств формує маркетинговий бюджет в обсязі, достатньому для провадження результативної маркетингової політики.

До того ж жодне з опитаних підприємств не спрямовує на такі заходи понад 50 %.

Украї важливо не лише економічно обґрунтовано сформувати маркетинговий бюджет, визначивши його розмір і джерела надходжень, а й дієво спрямувати кошти на найактуальніші маркетингові завдання обслуговуючого підприємства; тому в дослідженні варто було з'ясувати, на що і в якій пропорції витрачається маркетинговий бюджет та яку частку потреби покривають виділені кошти. Виявилось, що найбільшу частку бюджету агросервісні підприємства спрямовують на аналіз потреб споживачів, рекламні акції, розроблення нових товарів і послуг, якісне сервісне обслуговування та заходи просування послуг на ринку (цінові знижки, виставки, стимулювання персоналу); помітно менше коштів іде на маркетингові дослідження, презентації та стимулювання посередників, а на дегустаційні заходи й міжнародний маркетинг – нічого. При цьому потребу в коштах за статтями задоволено неоднаково: найповніше – щодо презентацій, сервісного обслуговування, розроблення нових товарів, стимулювання посередників, виставкової діяльності та реклами, а меншою мірою – щодо цінкових знижок, аналізу потреб споживачів, заохочення власного персоналу й маркетингових досліджень.

Загалом потребу у фінансуванні статей витрат на маркетингову політику покрито щонайменше на 53 %, і найактуальніші її напрями значною мірою забезпечені коштами. Вагомою статтею маркетингового бюджету є стимулювання власного персоналу обслуговуючих підприємств, що цілком виправдано, адже вмотивованість працівників визначає якість обслуговування клієнтів і дієвість системи їх залучення до успішної роботи агросервісного підприємства. Практично всі респонденти (97,4 %) так чи так заохочують власний персонал до участі в комерційній діяльності (табл. 5.28).

Найпоширенішими заходами стимулювання праці на агросервісних підприємствах, за даними дослідження, є підвищення кваліфікації працівників та матеріальне заохочення (відповідно 34,2 % і 29,1 %); вагомими вважають також створення комфортних умов праці (12,1 %) та моральне заохочення (7,6 %).

Таблиця 5.28

### Структура заходів стимулювання персоналу сервісних підприємств

| Заходи стимулювання персоналу                      | Кількість,<br>респондентів | Структура, % |
|----------------------------------------------------|----------------------------|--------------|
| Підвищення кваліфікації працівників підприємства   | 54                         | 34,2         |
| в т. ч. курси підвищення кваліфікації              | 22                         | 13,9         |
| участь у науково-практичних семінарах              | 11                         | 6,9          |
| Підписки спеціалізованої фахової літератури        | 13                         | 8,2          |
| вільний доступ до мережі Internet                  | 8                          | 5,2          |
| Матеріальне стимулювання                           | 46                         | 29,1         |
| в т. ч. премії                                     | 37                         | 23,4         |
| Відсотки від продажу                               | 9                          | 5,7          |
| Створення комфортних умов праці                    | 19                         | 12,1         |
| Організація відпочинку та оздоровлення працівників | 14                         | 8,7          |
| Моральне заохочення працівників                    | 12                         | 7,6          |
| Можливість кар'єрного росту працівників            | 9                          | 5,7          |
| Даному питанню особливої уваги не приділяється     | 4                          | 2,6          |
| Всього                                             | 158                        | 100          |

*Примітка: досліджено автором*

Попри те що маркетингові дослідження обслуговуючих підприємств не належать до найвитратніших статей маркетингового бюджету, переважна більшість респондентів, за власною оцінкою, добре та дуже добре обізнана з кон'юнктурою цільового ринку (відповідно 62,5 % та 18,7 % опитаних); приблизно володіють ситуацією 14,6 % респондентів, а зовсім не мають інформації лише 4,2 %. Натомість чітко вказати, яка частка цільового ринку припадає на їхнє підприємство, виявилися неспроможні 56,2 % респондентів. Решта розподілилася так: ринку в межах 21-25 % посідають 8,3 %; по 6,2 % опитаних тримають 1-5 % та 6-10 %; по 4,2 % – відповідно 11-15 %, 16-20 % і 46-50 %. Динаміка частки ринку сервісних підприємств за останні 3 роки така: про її постійне зростання зазначають 40,9 % респондентів, у 16,4 % вона схильна скорочуватися, 10,2 % змін не помічають, тоді як 22,3 % опитаних цього питання не вивчають, а ще 10,2 % визначити свою частку ринку не можуть.

Проведене соціологічне дослідження показало, що розвиток сервісних підприємств в області стримують несприятливі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Головною проблемою створення й роботи сервісних підприємств вважають незначний попит на послуги (58,9% респондентів) – і це попри те, що переважна більшість сільгоспвиробників (83,9%) сільськогосподарських послуг потребує; причина здебільшого в невідповідності між високими цінами та невисокою якістю послуг сервісних підприємств і в браку належної пропозиції на ринку. Значна група проблем стосується системи управління маркетингом, ключовий елемент якої – економічно обґрунтований вибір стратегічної орієнтації сервісного підприємства; це й спонукає характеризувати, як підприємства реалізують такий вид стратегії, як диверсифікація.



### 5.3 Обґрунтування диверсифікації як наряду інноваційної стратегії управління та розвитку сервісних підприємств в умовах об'єднаних територіальних громад

Запровадження нових товарних ліній (нових видів послуг) – процес тривалий, що потребує значних матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів надовго, а отже, вимагає чіткої системи стратегічного планування діяльності агросервісного підприємства. Зважаючи на економічний стан і поставлені цілі, для такого підприємства економічно доцільними здатні виявитися стратегії трьох типів – виживання, стабілізації або зростання. Найбільший інтерес становлять стратегічні орієнтації стабілізації й зростання, бо саме вони відкривають агросервісним підприємствам найширші можливості розвитку. Тому в дослідженні передбачалося проаналізувати систему стратегічного управління агросервісних підприємств, з'ясувати її головні особливості та проблеми функціонування.

Дослідження виявило, що переважна більшість (91,7 %) сервісних підприємств планує діяльність на стратегічну перспективу: постійно вдаються до стратегічного планування 35,5 % респондентів, періодично – 37,5 %, зрідка – 8,3 %, а 10,5 % опитаних відповіді не дали. Попри довгостроковість, стратегія передбачає гнучке пристосування до мінливих зовнішніх умов, тож важило встановити, за яких обставин підприємству доводиться її коригувати. Найчастіше сервісні підприємства переглядають стратегічну орієнтацію, коли за суттєвих змін зовнішнього середовища потрібно скоригувати напрями діяльності (21,6 % респондентів).

До стратегічної переорієнтації підприємство здатні безпосередньо спонукати зміна власника (що може викликати структурні та функціональні зрушення), реконструкція підприємства, а також потреба раціонально використовувати ресурси – на кожен із цих чинників указали по 10,8 % респондентів. Трохи меншу вагу мають налагодження координації між усіма

структурними підрозділами та розмежування функціональних обов'язків між ними (по 6,8 % опитаних), а також створення нового підприємства й підвищення кваліфікації менеджерів (по 5,4 %). Ще 12,2 % респондентів переконані, що зміну стратегічної орієнтації агросервісного підприємства здатен викликати весь комплекс цих чинників. Натомість лише 1,3 % опитаних припускають, що підприємство може обійтися взагалі без стратегії, а 8,1 % не змогли назвати умов її перегляду. Отже, більшість сервісних підприємств здебільшого налаштована планувати свою роботу на віддалену перспективу й водночас узгоджувати вибрану стратегічну орієнтацію з мінливими умовами зовнішнього оточення.

Позитивною тенденцією у становленні й розвитку сервісних підприємств є те, що 48,9 % опитаних визначають власну стратегічну орієнтацію як стратегію зростання; 30,6 % прагнуть стабілізувати досягнутий економічний рівень, а 20,5 % респондентів, обираючи стратегію виживання, наразі вважають за доцільне забезпечити мінімальний економічно обґрунтований рівень розвитку, який утримав би їх на ринку.

Націлена на зростання й розвиток інноваційна стратегія сервісного підприємства є найперспективнішою, проте разом із тим найресурсомісткішою, тож упроваджувати її варто у спосіб, найоптимальніший для підприємства. Помітна частина опитаних (37,3 % респондентів) як шлях реалізації такої стратегії обирає глибоке проникнення на ринок, тобто нарощування продажу наявних товарів на звичних ринках; 25,5 % схиляються до розвитку ринку – збуту наявних товарів на нових ринках, 19,6 % орієнтуються на реалізацію нових товарів на нових ринках, а 17,6 % – на стратегію розвитку товару, коли нові товари продають на традиційних ринках. Отже, більшість сервісних підприємств асоціює інноваційну стратегію розвитку з опануванням нових сфер діяльності, а їхнім стратегічним орієнтиром стає той чи інший різновид диверсифікації – засвоєння нових напрямів роботи, випуск товарів-новинок (надання послуг-новинок), а також здобуття на нових ринках ринкової влади. Чимало опитаних обирає різні типи пов'язаної диверсифікації (зокрема концентричну – 42,8 % респондентів, горизонтальну – 33,3 %, вертикальну – 9,5 %, географічну – 4,9 %),

яка є менш ризикованою й витратною, ніж конгломератна, на яку орієнтується 9,5 % респондентів (табл. 5.29).

Таблиця 5.29

### Типи диверсифікаційної діяльності сервісних підприємств

| Різновид диверсифікації                                               | Кількість, респондентів | Структура, % |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|
| Надання нових послуг, що технологічно пов'язані з існуючими послугами | 18                      | 42,8         |
| Надання нових послуг існуючим клієнтам                                | 14                      | 33,3         |
| Надання нових послуг, не пов'язаних з профілем підприємства           | 4                       | 9,5          |
| Організація власного виробництва сировини чи інших ресурсів           | 4                       | 9,5          |
| Створення власної збутової мережі                                     | 2                       | 4,9          |
| Всього                                                                | 42                      | 100          |

*Примітка: досліджено автором*

На вибір диверсифікації як стратегічного орієнтира сервісним підприємством впливає ціла сукупність чинників, і дослідження показало, що зовнішнє макро- та мікросередовище позначаються на цьому виборі рівною мірою (табл. 5.30). Серед провідних чинників – намагання ефективно розпорядитися наявними ресурсами й здобути потрібні, зменшити ризики сезонності та спеціалізації, вдосконалити управлінську й виробничу структуру, а також обмеженість перспектив зростання на звичних ринках при сприятливій кон'юнктурі нових. Причому обмеженість розвитку на традиційних ринках, спричинену державним антимонопольним регулюванням, як мотив опанування нових сфер не вказав жоден респондент.

Хоча диверсифікація як інноваційна стратегічна орієнтація відкриває перед сервісними підприємствами чимало можливостей, її втілення пов'язане й зі значними труднощами. За результатами опитування, до найвагоміших респонденти віднесли: помітні витрати на освоєння нових напрямів (32,1 %); необхідність різнобічної фахової підготовки менеджерів, маркетологів та інших спеціалістів (22,2 %); ризик обрати неперспективний напрям розширення та (або) неадекватні заходи реалізації стратегії (13,6 %); потребу у творчому підході до управління багатофункціональним підприємством (11,1 %); труднощі з точним визначенням граничної межі розширення діяльності (8,6 %) і критеріїв розвитку

чи згортання напрямів (6,2 %), а також імовірність розпорошення ресурсів (6,2 %).

Таблиця 5.30

**Основні детермінанти інноваційної стратегії сервісних підприємств**

| Причини застосування підприємством диверсифікації                               | Кількість, респондентів | Структура, % |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|
| Підвищення ефективності використання наявних ресурсів                           | 13                      | 12,6         |
| Традиційні для підприємства ринки насичені                                      | 12                      | 11,6         |
| Забезпечення ринкової стійкості підприємства                                    | 12                      | 11,6         |
| Зниження ризиків залежності від однієї товарної групи                           | 11                      | 10,8         |
| Мінімізація недоліків сезонності функціонування підприємства                    | 10                      | 9,8          |
| Приваблива комерційна пропозиція                                                | 8                       | 7,8          |
| Прагнення завоювати новий перспективний сегмент ринку                           | 8                       | 7,8          |
| Основні напрями діяльності досягли меж свого розвитку                           | 5                       | 4,8          |
| Нова сприятлива кон'юнктура ринку                                               | 5                       | 4,8          |
| Потреба підприємства в залученні кредитів                                       | 4                       | 3,9          |
| Наявність тимчасово вільних ресурсів                                            | 4                       | 3,9          |
| Прагнення використати податкові пільги                                          | 3                       | 2,9          |
| Створення ефекту взаємодоповнення між існуючими та новими напрямками діяльності | 3                       | 2,9          |
| Зниження поточних витрат за рахунок збільшення масштабів діяльності             | 3                       | 2,9          |
| Реструктуризація боргів підприємства                                            | 2                       | 1,9          |
| Антимонопольне регулювання обмежує можливості розвивати традиційну діяльність   | 0                       | 0            |
| Всього                                                                          | 103                     | 100          |

Примітка: досліджено автором

Оскільки головний ризик диверсифікації діяльності сервісних підприємств – потреба у значних фінансових ресурсах на освоєння нових сфер, у дослідженні важило встановити джерела фінансування такого розширення.

Понад половину опитаних (59,6 %) мають намір фінансувати диверсифікаційні заходи (маркетингові дослідження привабливості нових ринків, розроблення нових продуктів, товарів, послуг, розбудову нових каналів збуту, мотивацію та стимулювання персоналу тощо) з комбінованих джерел, 29,8 % респондентів – виключно з власних, і лише 10,6 % – із залучених.

Ці результати підтверджують тезу, що диверсифікація як корпоративна стратегія буває настільки ж успішною, наскільки й ризикованою; тому заходи її реалізації потребують належного економічного обґрунтування, а весь комплекс упроваджувальних дій слід вибудовувати навколо тих наявних у агросервісного підприємства факторів виробництва, які можна перенести в нові сфери діяльності й забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги на нових цільових ринках.

Дослідження дає підстави виснувати, що найважливішими підвалинами розширення діяльності сервісних підприємств можуть стати налагоджені комунікації з постачальниками та посередниками (20 % респондентів), добре відпрацьована технологія (16 %), позитивний імідж підприємства (14 %), висококваліфікований персонал (12 %), дієві методи управління та власна торговельна мережа (по 7 %); менше важать такі ключові компетенції, як наявність торгової марки (6 %), дієві канали збуту (5 %), тимчасово вільні фінансові ресурси й наявні технологічні ноу-хау, дослідження та розробки (по 4 %), доступ до місцевої сировини чи матеріалів та інформаційні системи (по 2 %), а також вибудована система поінформованості споживачів і стимулювання їхньої купівельної поведінки (1 %).

Наведені результати опитування підтверджують непересічну вагу дієвого управління реалізацією інноваційної стратегії, тому в дослідженні важило визначити спосіб керівництва, прийнятний для успішного розширення

діяльності сервісного підприємства. Більшість респондентів вважає, що диверсифікацію можна успішно здійснити за таких способів керівництва, які передбачають контроль за ефективністю співпраці підрозділів і залучення менеджерів до планування стратегії з покладанням на них відповідальності за її втілення (синергетичний та партнерський способи – відповідно 30,4 % й 28,3 % респондентів).

Такі підходи до управління реалізацією диверсифікації цілком виправдані, адже враховують основні переваги цієї стратегії. Значно менш популярні способи менеджменту диверсифікованим підприємством, засновані на обмеженні доступу менеджерів середньої ланки до формування стратегії (авторитарний – 13,1 %) чи на повній незалежності кожного підрозділу щодо власних цілей зростання й рентабельності (конгломератний – 8,7 %), оскільки вони здатні звести нанівець потенційні можливості диверсифікації, зокрема спричинити структурний і функціональний дисбаланс сервісного підприємства.

Найменш популярним у вітчизняних сервісних підприємствах виявився корпоративний тип управління (4,3 % опитаних): він потребує формування принципово нової системи внутрішніх ціннісних настанов і правил, які відбивали б притаманний підприємству спосіб ведення бізнесу (корпоративну культуру), а такої потреби наразі зазнають лише широко диверсифіковані підприємства. При цьому 15,2 % респондентів не змогли назвати оптимального способу управління диверсифікаційним процесом, що свідчить про недостатнє усвідомлення ролі дієвого менеджменту для успіху диверсифікації.

Залежно від обраного типу диверсифікаційної стратегії її реалізують у різний спосіб. Так, 36,9 % респондентів розширили діяльність сервісного підприємства, створивши власну торговельну мережу, у 34,8 % відбулося згортання неперспективних напрямів із перенесенням наявних ресурсів у перспективніші сфери, а ще по 10,9 % розширили діяльність придбанням іншого підприємства чи створенням власного нового підприємства або структурного підрозділу.

Оскільки суттєвим ризиком диверсифікації може стати хибне визначення напрямів розширення діяльності сервісного підприємства, потрібно окреслити комплекс критеріїв перспективності тих чи інших сфер для конкретного підприємства (табл. 5.31). Для більшості респондентів головні критерії привабливості нових напрямів – це тенденції та перспективи зростання місткості потенційних ринків, що відбиває прагнення підприємств увійти на нові ринки одними з перших і здобути кращі стартові позиції. Важливими вважають також стабільність цінової кон'юнктури потенційного ринку та наявність у підприємства ключових компетенцій, притаманних лідерам ринку, зокрема додаткових виробничих потужностей.

Значно менше уваги, оцінюючи потенційні напрями диверсифікації, приділяють потребі увійти у високотехнологічну галузь, стабільності обсягів реалізації, можливості використати споріднені з наявними технології та логістичні канали, ринковій владі лідерів; майже не оцінюють вплив чинників зовнішнього макросередовища, рівень бар'єрів входження в нові галузі та інвестиційну політику підприємств – лідерів ринку, а ступеня залежності на новому ринку від одиничного покупця не враховує жодне з опитаних підприємств.

Відомо, що для належного оцінювання перспективності можливих напрямів діяльності сервісного підприємства потрібні об'єктивні, доступні й релевантні джерела інформації.

Перші місця в рейтингу джерел інформації для опитаних сервісних підприємств посідають власний досвід і власні маркетингові дослідження (відповідно 25,7 % й 18,6 %). Достатньо інформативними є для них засоби масової інформації (15,1 %), дані обласних та районних управлінь сільського господарства (9,7 %), неформальне спілкування з колегами (7,9 %) та дані інформаційних мереж (7,1 %); помітно менше потрібної інформації респонденти отримують від науково-дослідних установ і консалтингових фірм (по 6,2 % опитаних) та із вторинних джерел (2,6 %), а до відомостей вищих навчальних закладів сільськогосподарського профілю вдаються вкрай рідко (0,9 %).

Таблиця 5.31

**Основні критерії перспективності нових сфер діяльності  
для сервісного підприємства**

| Критерій                                                                                | Кількість,<br>респондентів | Структура,<br>% |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------|
| Тенденції зростання обсягів продажу                                                     | 23                         | 21,3            |
| Перспектива зростання прибутковості підприємства                                        | 23                         | 21,3            |
| Стабільність цін                                                                        | 16                         | 14,8            |
| Наявність у підприємства переваг, якими повинні володіти підприємства-лідери            | 13                         | 12,1            |
| Наявність додаткових виробничих можливостей                                             | 11                         | 10,2            |
| Необхідність входження до високотехнологічної галузі                                    | 7                          | 6,5             |
| Стабільність обсягів реалізації в діловому циклі                                        | 4                          | 3,7             |
| Можливість використання споріднених з існуючими технологій, наявних логістичних каналів | 4                          | 3,7             |
| Частка ринку підприємств-лідерів даного ринку                                           | 3                          | 2,8             |
| Ступінь невизначеності функціонування на даному ринку                                   | 2                          | 1,8             |
| Простота входження нових підприємств до галузі                                          | 1                          | 0,9             |
| Оцінка критичної маси і оптимальної маси інвестицій для лідируючих позицій в галузі     | 1                          | 0,9             |
| Ступінь залежності від одиничного покупця                                               | 0                          | 0               |
| Всього                                                                                  | 108                        | 100             |

*Примітка: досліджено автором*



Визначення перспективних напрямів діяльності супроводжується оцінкою того, чи здатне сервісне підприємство розширити діяльність у цих напрямках. Головними критеріями такого рішення респонденти вважають ресурсну забезпеченість – наявність ресурсів, що дали б конкурентні переваги, та співвідношення витрачених ресурсів і очікуваного прибутку (відповідно 23,5 % і 20,4 % опитаних); важать також спорідненість нових напрямів із наявними (17,3 %) і період повернення капіталу (16,3 %). Критерії ж витратного механізму реалізації стратегії враховують найменше: витрати на вхід у нову сферу – 14,3 %, витрати на вихід з обраного ринку – 4,1 %, максимальне зростання доходу на одну акцію – 4,1 %. Оцінюючи можливість диверсифікації за цими критеріями, переважна більшість респондентів (86,7 %) орієнтується на напрями, ринки й галузі, споріднені з наявними, тож конгломератну диверсифікацію обирають 13,3 % опитаних аграрно-сервісних господарств, а це цілком зрозуміло, якщо зважити на більшу витратність і, відповідно, ризикованість непов'язаної диверсифікації.

Будь-яка стратегія, обрана підприємством, зокрема й диверсифікація, має на меті зберегти його затребуваність на ринку, а тому потрібно окреслити ознаки успішної комерційної роботи сервісного підприємства в нових напрямках. Як засвідчило дослідження, найпоширенішим мірилом результативності диверсифікаційних кроків для такого підприємства слугує прибуток на одиницю витрат на реалізацію продукції, тобто рентабельність реалізації, – так вважають 59,1 % респондентів. Істотну роль відіграє й прибуток на 1 працівника, який назвали 20,4 % опитаних, тоді як за розміром прибутку на одиницю активів успішність диверсифікації оцінюють значно рідше – 18,2 %.

Зважаючи на суттєві потенційні вигоди й ризики опанування нових видів діяльності як стратегічного орієнтира сервісних підприємств, у дослідженні належало встановити, наскільки перспективною для цієї категорії є диверсифікація в зіставленні з іншими стратегіями. Опитування виявило, що спеціалізацію на окремій групі товарів (робіт, послуг) за пріоритет свого розвитку мають 20,3 % респондентів, тимчасом як решта тією чи іншою мірою зорієнтована на освоєння нових сфер діяльності.

Створення нових товарів і послуг як унікальної ринкової пропозиції перспективним для підприємства вважають найбільше респондентів – 35,6 %; кооперування з іншими підприємствами задля великомасштабних проєктів обрали 13,6 %, розвиток регіональної мережі обслуговуючих підприємств – 11,9 %, стільки ж – укрупнення підприємства; інтегруватися в організаційні структури вищого рівня планують 5,1 %, а приєднати до наявного виробництва стадію виробництва сировини – 1,6 %. Зіставлення цих даних із результатами щодо способів диверсифікації показує зростання актуальності таких способів розширення, як згортання неперспективних виробництв із перенесенням ресурсів у комерційно привабливіші сфери, що дає цільовим споживачам нову ринкову пропозицію (34,8 % респондентів проти 44,7 %), придбання нових підприємств, позаяк укрупнення згодом планує чимала частина обслуговуючих підприємств (проти 14,9% тут маємо 10,9 %), а також відкриття як нових підприємств, так і (або) структурних підрозділів, потребу в чому породжують кооперування, інтеграція та вертикальна диверсифікація (проти 25,5 % – 10,9 %). Водночас організація власної збутової мережі почасти втрачає актуальність, адже в частини обслуговуючих підприємств така мережа вже є (36,9 % проти 14,9 % респондентів).

Опитані сервісні підприємства здебільшого прогнозують зростання обсягів, у яких вироблятимуться й реалізовуватимуться матеріально-технічні ресурси та сервісні послуги у відповідній сфері, – цієї думки дотримуються 61,8 % респондентів. Водночас 17,1 % відповіді не надали, 10,7 % перспектив розвитку ринку не вивчали, на стабільність ринку агросервісних послуг сподіваються 4,3 %, а на його скорочення – лише 6,1 %. Почасти це зумовлено тим, що сприятливими умови розвитку обслуговуючих підприємств у країні визнають тільки 4,2 % опитаних; протилежну позицію обстоюють 20,7 %, частково створеними ці умови вважають 25,0 %, а недостатньо створеними – 43,8 %. Проте більшість респондентів усе ж відстежують ситуацію на ринку послуг, адже чітко оцінити сприятливість умов не спромоглася лише незначна частка опитаних (6,3 %).

Найвагомішим чинником, що сприяв би розвитку сфери обслуговування в об'єднаних територіальних громадах, підприємства називають оздоровлення економічного стану виробників сільськогосподарської продукції, які виступають цільовими споживачами; так вважають 27,5 % респондентів. Далі за значущістю йдуть запровадження результативних інструментів державної підтримки, адресованих сервісним підприємствам (17,4 %), а також податкові пільги для цієї групи (13,8 %) та спеціальні кредитні лінії (9,4 %). Не менш значущими є достатнє ресурсне забезпечення (фінансовими ресурсами – 9,4 %, матеріально-технічними – 7,9 %, трудовими – 7,3 %) та сприяння місцевої влади розвитку підприємств сфери послуг (3,6 %). На успішність сервісного підприємства, за оцінками, економічно обґрунтована стратегічна орієнтація впливає незначно (2,9 % опитаних), що пояснюється передусім емпіричним рівнем стратегічного планування маркетингу; тому непересічної ваги набуває обґрунтування методичних засад розроблення та впровадження стратегії диверсифікації сервісних підприємств.

Отже, підприємства торговельного сервісу нині є найважливішим джерелом задоволення потреб сільських жителів та учасників сільськогосподарського виробництва в більшості торговельних і побутових послуг, які вирізняються періодичністю, відносною фінансовою забезпеченістю та частковим задоволенням. Порівняно невеликий розмір ринку послуг (24,9%) дає підстави вважати його перспективним і вказує на значні можливості розширення пропозиції послуг з обслуговування, що потребує відповідної маркетингової діяльності виробників послуг. Тому товарну політику обслуговуючих підприємств як системотвірний елемент їхнього маркетингового комплексу слід вибудовувати з огляду на сучасний стан ринку послуг і потреби сільських споживачів.

#### 5.4 Складові елементи інноваційної стратегії управління сервісною інфраструктурою об'єднаних територіальних громад в умовах євроінтеграційних процесів

Вектори розвитку та стратегію управління сервісною інфраструктурою (суб'єктами господарювання) у воєнний і повоєнний періоди визначають згідно з чинною нормативно-законодавчою базою й наявними державними стратегіями, зважаючи на загальну державну політику у сфері послуг. Цей процес щоразу має враховувати галузеві та регіональні особливості розвитку суб'єктів господарювання, стратегії регіонального розвитку з визначенням у них конкретним місцем того чи іншого виду обслуговування, сезонні чинники тощо.

Зазвичай інноваційну стратегію обґрунтовують на основі вивчення особливостей її розвитку на всіх часових етапах – тобто з урахуванням досвіду роботи сервісної інфраструктури в довоєнний, воєнний і повоєнний періоди. Такий підхід дає змогу виявити нормативно-законодавчі розбіжності між вітчизняними положеннями, що унормовують діяльність суб'єктів господарювання, і положеннями, які регламентують її в умовах сервісної інфраструктури держав Європейського Союзу.

Здобуті результати можуть слугувати підґрунтям для формування й обґрунтування концепції відродження сервісної інфраструктури в об'єднаних територіальних громадах. Здійснення це, знову ж таки, за умови врахування запропонованої нами парадигми інноваційної стратегії управління сервісною інфраструктурою в умовах євроінтеграційних процесів, можливих наслідків її реалізації (знищення, деформації, руйнування тощо) та обґрунтування відродження сервісної інфраструктури в об'єднаних територіальних громадах (рис. 5.5).

Як відомо, розв'язуючи окреслену проблематику, слід неодмінно спиратися на визнані наукові підходи – впровадження нової техніки, інноватику, розвиток новітніх технологій на передових досягненнях науки й техніки, посилення управлінських засобів за допомогою ІТ-технологій та ШІ, – а задля повнішого задоволення запитів населення територіальної громади враховувати громадську думку щодо відновлення повоєнної економіки та підготовки до вступу в ЄС.

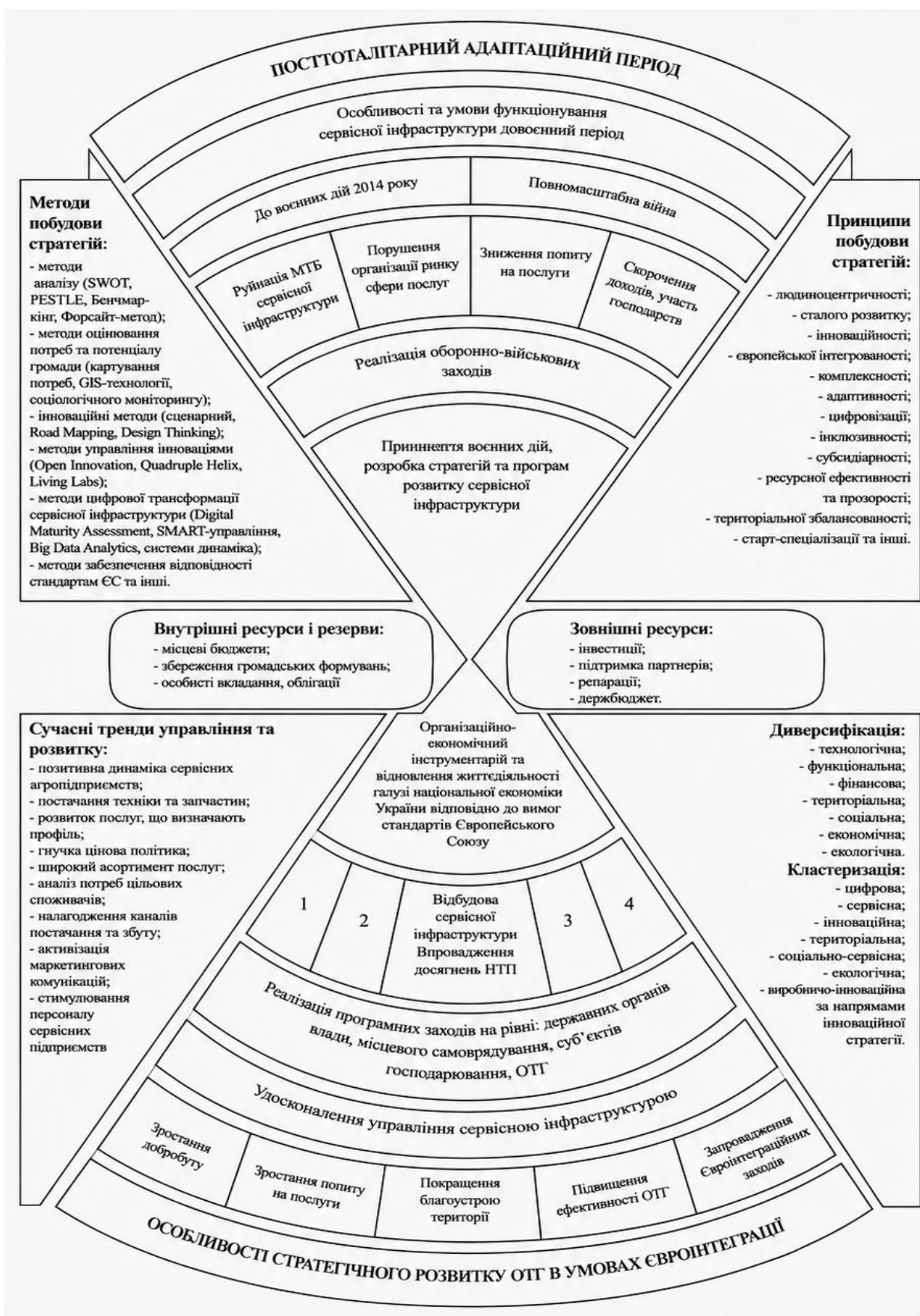


Рис. 5.5. Інноваційна стратегія управління сервісною інфраструктурою об'єднаних територіальних громад в умовах євроінтеграційних процесів

*Примітка: сформовано автором*

Водночас слід зважати, що це завдання не дасть повноцінних результатів, якщо не братиме до уваги закріплених Конституцією України європейських векторів розвитку нашої держави.

Тому організаційний механізм реалізації державної стратегії управління сервісною інфраструктурою (суб'єктами господарювання) у воєнний і повоєнний періоди має ієрархічно, згори донизу – аж до сервісних підприємств об'єднаної територіальної громади – враховувати умови адаптації діяльності в галузевих і регіональних програмах відповідно до вимог та стандартів Європейського Союзу.

У контексті об'єднаних територіальних громад управління сервісною інфраструктурою в умовах євроінтеграційних процесів може мати деякі особливості, зокрема:

- гармонізація стандартів і підвищення якості послуг, що пов'язане з тим, що ОТГ можуть здійснювати адаптацію своїх послуг сервісу та інфраструктури до європейських стандартів і вимог, щоб забезпечити якість життя мешканців та підвищити їх конкурентоспроможність;
- стратегічне планування розвитку передбачає, що ОТГ повинні розробляти стратегії розвитку сервісної інфраструктури, які враховують євроінтеграційні цілі та стандарти. Це може включати розвиток транспортних мереж, енергетики, водопостачання, відходів та інші сфери;
- залучення фінансування з міжнародних джерел – ОТГ можуть користуватися можливостями європейських та інших міжнародних фондів для фінансування проектів з розвитку інфраструктури та підвищення рівня життя населення;
- збільшення транспарентності та участі громади у процесах прийняття рішень щодо розвитку інфраструктури. Це може бути здійснено через публічні консультації, механізми звітності та участь у рішеннях;
- співпраця з міжнародними партнерами означає, що ОТГ можуть здійснювати обмін досвідом та співпрацювати з іншими країнами та

міжнародними організаціями для впровадження кращих практик управління інфраструктурою;

- ефективне використання ресурсів – умови євроінтеграційних процесів можуть стимулювати ОТГ до більш ефективного використання ресурсів і підвищення їх ефективності у сфері управління інфраструктурою.

Усі ці аспекти можуть бути враховані в стратегіях управління сервісною інфраструктурою для ОТГ з урахуванням євроінтеграційних процесів та потреб мешканців.

Безперечно, організація адаптивних процесів має передбачати не лише техніко-технологічне оновлення сервісу та гуманітарно-моральні заходи, а й реалізацію спеціальних навчальних програм – юридичних, економічних, техніко-технологічних, екологічних та інших, – які пропонують шляхи й організаційно-економічні та інші механізми розв’язання виявленої проблематики. Саме ці та інші заходи дадуть змогу «запустити» євроінтеграційні процеси у сфері сервісного обслуговування, залучити до них не лише вітчизняні, а й зарубіжні інвестиції та суттєво пришвидшити їх відновлення й активізацію.

## Висновки до розділу 5

Отримані результати дослідження в даному розділі дозволяють зробити такі висновки:

1. У розділі визначено найбільш важливі потенційні можливості, якими можуть скористатися сервісні компанії, зокрема: потенційно велика місткість ринку, підвищений попит на цільовому ринку, відносно низька вартість входу та перспективи виходу на закордонні ринки. Зазначено, що реалізувати ці можливості вдасться передусім тоді, коли держава провадитиме сприятливу політику стосовно підприємств сфери послуг, запровадить для них пільговий режим оподаткування та коли сезонні коливання буде зведено до мінімуму. Водночас коли йдеться про ринок послуг, головна загроза для суб’єктів сфери

послуг – і потенційних, і тих, які вже діють, – що помітно позначається на привабливості цього ринку, полягає у зниженні платоспроможності сільських споживачів та сільськогосподарських товаровиробників.

2. З'ясовано, що до найгостріших проблем у роботі обслуговуючих підприємств належать: недостатня обізнаність споживачів щодо пропозиції на ринку сервісних послуг; вплив чинників, які спричиняють сезонність роботи підприємств сфери послуг; істотна залежність від ресурсів постачальників тощо; значна питома вага заборгованості у структурі капіталу таких підприємств; застаріла технологія виробництва; висока ротація кваліфікованих кадрів; а також низький рівень цінової та якісної конкурентоспроможності.

3. Встановлено, що значна група проблем у функціонуванні підприємств як суб'єктів технічного обслуговування пов'язана з тим, як побудовано управління їхньою маркетинговою діяльністю, а розв'язання цих проблем лежить у сфері розробки та реалізації економічно обґрунтованої стратегії орієнтації підприємства.

4. Доведено, що найважливішими причинами, що впливають на вибір диверсифікації як стратегії активізації компанії, є готовність ефективно використовувати наявні в підприємства ресурси та можливість їх залучення, зниження ризику спеціалізації та сезонності, оптимізація виробництва та управління компанією, структура, а також обмежені можливості розширення на традиційних для підприємства ринках і приваблива ринкова ситуація на новому.

5. Встановлено, що диверсифікація відкриває перед підприємствами сфери послуг численні потенційні можливості, але водночас пов'язана зі значними труднощами. Серед основних із них: чималі витрати на освоєння нових напрямів бізнесу; потреба в комплексній професійній підготовці менеджерів, маркетингологів та інших фахівців; ризик обрати менш перспективний напрям розширення бізнесу та/або брак ресурсів для реалізації визначеної стратегії; необхідність творчо підходити до управління багатофункціональним підприємством; складність того, щоб ідеально окреслити межу розширення діяльності



підприємства та критерії доцільності розвитку (згортання) її напрямів; а також імовірність розпорошити ресурси підприємства.

6. Запропоновано структуру інноваційної стратегії управління сервісною інфраструктурою за умов євроінтеграційних процесів, окреслено ймовірні наслідки її впровадження та обґрунтовано відродження сервісної інфраструктури в межах функціонування об'єднаних територіальних громад. Це дає змогу виявити розбіжності у нормативно-правовій та законодавчій площині між вітчизняними нормами, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання, і положеннями, які регламентують таку діяльність в умовах сервісної інфраструктури держав Європейського Союзу.

Результати дослідження, проведені у розділі відображені у публікаціях автора: [158], [160], [161], [162], [163], [169], [170], [171], [176], [179].

## ВИСНОВКИ

У науковій роботі теоретично узагальнено проблему та запропоновано науково обґрунтовані практичні рекомендації, покликані вдосконалити методичні підходи до механізму активізації діяльності сервісних підприємств в умовах об'єднаних територіальних громад.

1. Під торговельно-побутовим обслуговуванням запропоновано розуміти комплекс видів діяльності, які задовольняють потреби мешканців ОТГ та учасників сільськогосподарського виробничого процесу й забезпечують кінцевого споживача товарами, роботами та послугами, а отже – його перехід і ефективне функціонування процесу на всіх етапах. Мета сервісу полягає в підтримці всіх цих процесів, а вона пов'язана з наданням широкого спектра послуг: упровадження новітніх технологій, якісне й безперебійне матеріально-технічне постачання, маркетинг продукції, робіт і послуг, інформаційно-консультаційне забезпечення господарської діяльності сервісних підприємств.

2. Активізацію визначено як комплекс аналітичних, організаційних та контрольних заходів, спрямованих на створення, підтримку й розширення економічно життєздатних напрямів діяльності підприємства задля досягнення його стратегічних цілей. Виходячи в нові сфери діяльності, сервісна компанія здобуває значні конкурентні переваги – ефективне використання ресурсів, ефект масштабу, послаблення залежності від постачальників, ефект синергії підприємств, раціональне використання побічної продукції, розподіл інвестиційного ризику. Проте активізація приховує для підприємства й певні загрози: вибір менш перспективного напрямку розширення бізнесу, недостатні компетенції менеджерів в управлінні різними підприємствами, розпорошення ресурсів, значні витрати на вихід на нові ринки тощо. Саме тому застосування інноваційних методів, зокрема диверсифікації, потребує ретельного попереднього аналізу та економічно обґрунтованого рішення.

3. З-поміж найважливіших потенційних можливостей, якими можуть скористатися сервісні компанії, – потенційно велика місткість ринку, підвищений попит на цільовому ринку та відносно низькі витрати на входження. Реалізувати ці можливості вдасться насамперед тоді, коли держава провадитиме сприятливу політику стосовно підприємств, що працюють у сфері послуг, пільговий режим їх оподаткування та звуження сезонних коливань до мінімуму. Головною ж загрозою ринку послуг, яка помітно позначається на його привабливості й стосується суб'єктів як потенційних, так і вже діючих, лишається зниження платоспроможності споживачів.

4. Чимало проблем функціонування підприємств як суб'єктів сервісних послуг зосереджено у сфері управління їхньою маркетинговою діяльністю, а їх розв'язання можливе через розвиток і реалізацію економічно обґрунтованої стратегічної спрямованості. До основних проблем діяльності підприємств сфери послуг належать: низький рівень цінової та якісної конкурентоспроможності; застаріла технологія виробництва; надмірно висока частка позикового капіталу; істотна залежність від постачальників сировини; негативний вплив сезонності сільськогосподарського виробництва на роботу цих підприємств; недостатня поінформованість споживачів про пропозицію на ринку послуг.

Доведено, що активізація – як стратегічний курс підприємств сфери послуг на дотримання стандартів і вимог ЄС у післявоєнний період – здатна забезпечити результативне застосування тих ресурсів, які підприємство вже має, і залучення потрібних. При цьому вона послаблює сезонність та ризик диверсифікації й спеціалізації, оптимізує виробничо-управлінську структуру, розширює операції у традиційних сферах і водночас прокладає шлях до нових ринків – комерційно привабливих. Наявні теоретичні положення тлумачать концентрацію здебільшого як концентрацію ресурсного потенціалу послуги, а це звужує сутність зазначеного процесу.

Отже, у межах наукового дослідження під концентрацією розуміємо таке нарощення обсягів реалізованих товарів і послуг, зосереджених у конкретному місці або сфері діяльності, метою якого є посилення конкурентних позицій

підприємств чи то підвищення результативності комерційних операцій та управління побутовими послугами. За метою розрізняють два основні види концентрації – концентрацію ресурсів та концентрацію управління. Такий підхід дає змогу теоретично виокремити, а на практиці впровадити дві форми, у яких концентруються послуги на селі, – заради того, щоб набути конкурентних переваг і зробити функціонування підприємств результативнішим.

5. Заходи інноваційно-логістичної активізації – а це концентрація, кооперація, спеціалізація, маркетинг, диверсифікація тощо – розкривають перед сервісними підприємствами чимало потенційних можливостей, але водночас пов'язані з чималими труднощами. Серед головних: потреба у вагомих коштах на опанування нових сфер діяльності; необхідність комплексної підготовки фахових управлінців, маркетологів і решти спеціалістів; ризик того, що буде обрано менш перспективний вектор розширення бізнесу, та/або брак ресурсів для втілення конкретної стратегії; ймовірність розпорошення ресурсів компанії.

6. Механізм активізації управління охоплює набір засобів впливу, які застосовують у певному порядку задля формування й реалізації політики диверсифікації та оцінювання соціально-економічних ефектів від неї. Методичне забезпечення диверсифікації діяльності сервісних підприємств поширюється на всі без винятку елементи механізму й спирається на основні підходи до тлумачення її як стратегії. Ключовими дилемами диверсифікації сфери послуг є: вибір перспективних напрямів розширення бізнесу; досягнення ефекту синергії чи ринкової стабільності підприємства; забезпечення того, щоб ресурси раціонально концентрувалися в межах окремо взятої стратегічної бізнес-одиниці; зведення інвестиційних ризиків до мінімуму. З огляду на це виокремлено підходи ресурсний, галузевий, портфельний та географічний; підґрунтям кожного з них слугує мотиваційна складова механізму диверсифікації, а також ключові компетенції, які узгоджені з цілями розширення бізнесу і становлять його основу, і, крім того, окремі ризики та окремі різновиди диверсифікації.

Аналіз сутності й природи спеціалізації дав змогу з'ясувати та теоретично обґрунтувати, що цей процес породжується тим поділом праці, який відбувається у сфері побутового обслуговування, і не обмежується самою лише її функціональною стороною, а поширюється й на товарознавчий, ціновий, споживчий та інші аспекти. Таке розуміння важливе, коли суб'єктів обслуговування спеціалізують і типізують, коли моделюють їхню мережу та впорядковують структуру цих суб'єктів у сільській місцевості, а також коли розгортають процеси спеціалізації на основі концентрації.

На перебіг концентрації та спеціалізації діють як зовнішні, так і внутрішні фактори. Оскільки нині моніторинг цих факторів і напряду їхнього впливу фактично не ведеться, суттєво утруднюється розпізнавання сучасних тенденцій та передбачення важливих майбутніх змін. Ураховуючи це, у роботі наведено докладну класифікацію факторів, які позначаються на концентрації та спеціалізації сфери послуг. Стосовно сільської роздрібної торгівлі найвагомішими для цих процесів виявляються фактори соціально-економічні, демографічні, географічні, транспортні, організаційні, технологічні, управлінські та фінансові.

Структура, зміст і масштаб концентрації та спеціалізація формуються залежно від структури розселення та середовища проживання в умовах добровільного об'єднання територіальних громад. Урахування цих обставин дає змогу визначити оптимальне територіальне розміщення, розмір і вид обслуговування підприємств в окремих сільських районах.

У дослідженні дістали обґрунтування науково-методичні підходи до оцінювання процесів концентрації та спеціалізації, які враховують наслідки їх функціонування двоякого характеру – як соціально-економічні здобутки, так і втрати. Завдяки цьому об'єкти обслуговування в сільській місцевості можна розміщувати, керуючись не тільки економічними критеріями, а й критеріями соціальної ефективності їх функціонування, і в такий спосіб реалізовувати триєдину мету – економічну стабільність, прибутковість та

конкурентоспроможність підприємств торгівлі, що працюють на сільському споживчому ринку.

7. Спрогнозований поступ сервісних підприємств ОТГ дозволяє припустити, що з певною ймовірністю такі суб'єкти переорієнтуються на інші, комерційно вигідніші види діяльності. Разом із тим оптимістичний сценарій передбачає, що чисельність підприємств сфери послуг збільшиться на 47%, тоді як реалізованої продукції стане більше на 55%, а працівників – на 21%. Реалізувати оптимістичний сценарій розвитку системи обслуговування вдасться за умови системної диверсифікації діяльності підприємств сфери обслуговування в межах регіональних сервісних мереж.

8. Доцільно налагодити ефективні функціональні, структурні та організаційні зв'язки між підприємствами сфери послуг і цільовими реципієнтами – через створення відповідних мереж сервісу. Такі мережі координуватимуть діяльність підприємств сфери послуг різного профілю задля комплексного обслуговування споживачів, а вже самі підприємства дістануть змогу чіткіше вибудовувати власне маркетингове мікросередовище й доречно послуговуватися маркетинговими інструментами, суголосними обраній стратегії. У контексті цього дослідження сервісний кластер розглянуто як оптимальну конфігурацію сервісних мереж – завдяки можливості використовувати переваги диверсифікації всередині кластера як стратегії для сервісних підприємств із різними сферами діяльності.

Дальше поліпшення того, як обслуговують мешканців, невіддільне від нарощування торговельної мережі, а самі ці процеси потребують узгодження з боку органів місцевого самоврядування, які спираються на стандарти розбудови такої мережі.

У ході наукової роботи опрацьовано й запропоновано принципово нові нормативи щодо того, якою торговою площею під магазини забезпечено сільське населення. За основу для їх обрахунку взято не усталені показники техніко-технологічного ґатунку, а нові за своєю якістю критерії соціально-економічного змісту та стандарти, за якими провадять обслуговування, – що й уможливорює

соціально орієнтований підхід до формування оптимальної структури сільської торговельної мережі.

В основу перспективних планів розвитку торговельно-господарської мережі у складі Генеральних планів розвитку житлових масивів варто закласти й ті принципи, за якими має розвиватися торговельна мережа. Їх практичне застосування сприятиме розвиткові процесів концентрації у сфері послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Дьогтева І. О., Шиян А. А. Система підтримки прийняття рішень щодо підвищення рівня інформаційної безпеки підприємства // *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2022. №1. С. 12-18.
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-ге вид., доп. і перероблене. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.
3. Андрушкевич Н., Чен Н., Подібка В. Особливості процесного підходу в управлінні підприємством // *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, 2024. Вип. 20. С. 215-220.
4. Андрушків Б. М., Язлюк Б. О., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б., Ратинський В. В. Управлінські засоби контролю та відповідальності, посилення виконавчої дисципліни у повоєнний період, що можуть суттєво прискорити відбудову України та вступ її до ЄС // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 281-295.
5. Андрушків Б. М., Крамар І. Ю., Погайдак О. Б. Особливості формування стратегії інтернаціоналізації суб'єктів господарювання в контексті вимог ЄС (Шляхи та еластичний інструментарій вирішення проблеми) // *Інноваційна економіка*. Науково-виробничий журнал. 2019. №3-4 (79). С. 65-72.
6. Андрушків Б.М., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б., Шерстюк Р.П. Особливості використання державних важелів управління інноватикою суб'єктів господарювання як інструментом підвищення їхньої конкурентоспроможності (Європейські аспекти) // *Теорія та практика державного управління*. 2015. № 2 (49). С.134-143.
7. Андрушків Б. Удосконалення управління природоохоронною діяльністю обслуговуючих підприємств на інноваційних засадах [Електронний



ресурс] / Б. Андрушків, Н. Кирич, О. Погайдак // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1 (6). С. 5-16.

8. Андрушків Б., Бицюра Л. Аналітичні аспекти маркетингового потенціалу в теорії конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] // *Соціально-економічні проблеми і держава*. Вип. 1 (4). 2011. Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11abmtkp.pdf>.

9. Анісімова О. М., Никончук С. В. Стратегічне планування як засіб досягнення цілей підприємства // *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції «Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень»* (14 грудня 2024 р.). Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2021. С. 36-38.

10. Апопій В. В. Теорія та практика торговельного обслуговування: навчальний посібник / В. В. Апопій, І. П. Міщук, С. І. Рудницький, Ю. М. Хом'як К.: Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.

11. Апопій В. В. Організація торгівлі: Підручник / В. В. Апопій, І. П. Міщук, В. М. Ребрицький. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 616 с.

12. Апопій В. В. Соціальна функція торгівлі // *Економіка і прогнозування*. 2007. №4. С. 93-104.

13. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління // *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.

14. Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід // *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12-14.

15. Архипенко І. М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад // *Публічне адміністрування: теорія та практика*. Вип. 2 (22). 2019. С. 1-10.

16. Бабій І. В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством // *Вісник Хмельницького національного університету*.

Економічні науки. 2016. № 1. С. 7-9. Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2016\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_1_3).

17. Банєва І. О. Організаційно-економічний зміст та структура адаптивного механізму в трансформаційний період розвитку сільськогосподарських підприємств // *Ефективна економіка*. 2012. № 5-34.

18. Батанов О. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки // *Вісник центральної виборчої комісії*. 2008. № 2(12). С. 46-52.

19. Башинська І. О., Хрїстова А. В. Використання сучасних інформаційних технологій управління проектами // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 16-22.

20. Безуглий Д. Г. Координаційне забезпечення проєктно-орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні // *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 2 (53). С. 155-160.

21. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. К.: 2017. 129 с.

22. Беляєва Н. С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 15. Частина 5. С. 54-56.

23. Білоус С. В., Безручко Л. С., Лемега Н. М. Стратегічні напрями відновлення сфери послуг України у поствоєнний період [Електронний ресурс] // *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 46. Режим доступу:  
<file:///C:/Users/EliteBook/Downloads/2016-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1940-1-10-20230118.pdf>.

24. Білорус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 185-190.

25. Бірбіренко С. С., Терешко Ю. В. Стратегічне управління як важливий аспект забезпечення економічної стійкості сучасного підприємства // *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1 (24). С. 63-68.
26. Бозуленко О. Ю. Підходи до визначення сутності ризиків у діяльності торговельних підприємств // *Вісник ОНУ*. Серія «Економіка». 2014. Т. 19. Вип. 2/3. С. 20-23.
27. Бондар О. С., Трофимчук М. І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів // *Агросвіт*. 2021. №16. С. 34-44.
28. Бондаренко С. М., Михайленко Н. В. Базова концепція загального управління якістю TQM: роль персоналу // *Економічний простір*. 2015. №103. С. 18217-146.
29. Боярина Т. В., Кашубіна Ю. Б. Удосконалення класифікації ефективності на основі системного підходу // *Проблеми економіки*. 2013. №1. С. 271-276.
30. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>.
31. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних і некомерційних організацій. Сан-Франциско, Каліфорнія: Джоссі-Бас, 2011. 543 с.
32. Бриль М., Врублевський О., Данчева О. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків: Фактор, 2018. 128 с.
33. Брич В. Я. Управління інноваційним розвитком підприємства: моногр. / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 216 с.
34. Брінь П. В., Прохоренко О. В. Кількісне оцінювання ступеня інтеграції підприємства // *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №7. С. 484-494.

35. Бруханський Р. Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічно орієнтованої системи // *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. №1. С. 163-169.

36. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти // *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32-41.

37. Васильченко Г., Парасюк І., Сременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ, 2015. 256 с.

38. Васютинська Л., Вишнеvsька В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу // *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 80 Т. 4. С. 34-37.

8217. Вдовичин Т. Я., Лазурчак Л. В. Проектування інформаційно-пошукових систем як засіб використання сучасних технологій // *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. Серія: Технічні науки, 33 (72). С. 4.

40. Вербицький І. С. Концептуальні засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіону // *Актуальні проблеми економіки*. Науковий економічний журнал. Київ, 2007. № 8. С. 157-165.

41. Верещук І. А. Системний підхід до дослідження адміністративно-територіального устрою // *Ефективність державного управління*. 2015. №42. С. 255-265.

42. Вітренко А. О. Сервісна економіка: теорія, сучасні виклики та глобальні тренди. Київ: Знання, 2016. 413 с.

43. Гарафонова О., Грузіна І., Козирєва О., Маргасова В., Піщенко О., Тарасюк Г. Стратегічні перспективи функціонування українських організацій в умовах євроінтеграції та глобалізації цифрової економіки // *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. №1(48). С. 298-311.

44. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства // *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. Вип. 748. С. 33-40.

45. Генрі Хезліт. Економіка за один урок / Пер. з англ. С. Рачинський, за ред. В. Золоторьова / К.: Well Books, 2024. 215 с.

46. Глущевський В. В., Смородін В. В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 4 (1). С. 70-76.

47. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія» // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 8. Ч. 1. 2014. С. 72-76.

48. Гончар Л. О. Стратегічне управління змінами у сфері послуг: теоретико-методологічні та практичні аспекти: монографія. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 340 с.

49. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193-199.

50. Горбась І. Специфіка формування систем управління у диверсифікованих підприємствах // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2012. Вип. 137. С. 69-71.

51. Горемикіна Ю. В. Формалізація даних та методичні підходи у контексті оцінки ефективності соціальних послуг // *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 1. С. 188-195.

52. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства // *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30-34.

53. Гринько Т. В., Максимчук О. С. Інноваційний розвиток як складова економічної безпеки сучасного підприємства // *Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія* / За заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. С. 247-271.

54. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346-352.

55. Гулянов А. Б., Гришко О. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. Вип. 34. С. 274-277.

56. Данилюк Т. Маркетинг у сфері послуг // *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. №2. С. 128-136.

57. Данченко О. Б., Белова О. І., Сафар Х. М. Забезпечення ефективного управління якістю діяльності підприємства торгівлі через використання концепції TQM // *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019. Вип. 1(53). С. 90-96.

58. Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко О. В. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях // *Управління розвитком складних систем*. 2022. Вип. 44. С. 20-26.

59. Демиденко М. А. Економіко-математична модель науково обґрунтованого вибору системи ERP для управління підприємствами // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23 (1). С. 70-75.

60. Денисенко М. П., Михайлова Л. І., Грищенко І. М. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія. Суми: ВТД Університетська книга, 2008. С.452-467.

61. Державна служба статистики України. Статистичний збірник «Соціально-економічне становище України за 2023 рік» [Електронний ресурс]. Київ: Держстат, 2024. Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ_u.html).

62. Державна служба статистики України. Економічні показники короткотермінової статистики промисловості [Електронний ресурс]. Київ: Держстат, 2024. Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/express/expr2024/05/21.pdf>.

63. Державна служба статистики України. Статистичний збірник «Соціально-економічне становище регіонів України за 2022 рік» [Електронний ресурс]. Київ: Держстат, 2023. Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/06/zb\\_sereg\\_2022.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/06/zb_sereg_2022.pdf).

64. Діденко Є. О. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11 (162). С. 77-82.

65. Діяльність підприємств. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України: сайт. 2022 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

66. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів // *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 2 (82) 2023. С. 152-160. Режим доступу: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232\\_152-160.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf).

67. Домбровська С. М. Державна політика формування сервісно-орієнтованої економіки сфери послуг // *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 105-110.

68. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація // *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2019. Вип. 30 (5). С. 52-56.

69. ДСТУ 4303:2004 Торгівля роздрібна та оптова. Терміни та визначення понять. Українська академія зовнішньої торгівлі, 2004 (чинний з 01.07.2005).

70. Дубницький В. І., Комірна В. В., Ганхела І. П. Стратегія розвитку соціальної інфраструктури регіону: модель, закономірності, аргументи, актуальність, результат // *Соціальна економіка*. 2016. Вип. 1. С. 30-38.

71. Дуднєва Ю. Е. Ризики організацій сфери послуг: підходи до класифікації [Електронний ресурс] // *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2018. Вип. 5. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2018\\_5\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_14).

72. Економіка і організація аграрного сервісу / П. О. Мосіюк, О. В. Крисальний, В. А. Сердюк, С. І. Мельник та ін.; за ред. П. О. Мосіюка. К.: ІАЕ УААН, 2001. 345 с.

73. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2003. 608 с.

74. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2016. Вип. 6(105). С. 66-79.

75. Єсіна О. Г., Лінгур Л. М. Проблеми впровадження та використання інформаційних технологій на підприємстві // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2019. Вип. 24 (2). С. 16-20.

76. Єсіна О. Г., Лінгур Л. М. Інжинірінг бізнес-архітектури підприємства для прогнозування соціально-економічних процесів // *Підприємництво та інновації*. 2022. №11-2. С. 124-130.

77. Єфімова С. А., Гринько Т. В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг // *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Т. 23. №. 5. С. 30-37.



78. Жаворонкова Г. В., Жаворонков В. О. Стратегічне управління розвитком регіону // *Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ*. 2010. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2872/2861>.

79. Живко З. Б. Системний підхід до управлінського процесу підприємства: інформаційні технології та взаємодія підсистем безпеки // *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2013. №1. С. 230-237.

80. Жирук М. С., Карпенко В. О. Маркетингові дослідження споживачів підприємства сфери послуг як засіб досягнення конкурентних переваг // *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2014. Т. 2, № 5. С. 60-66.

81. Жук П. В., Сірик З. О. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління // *Регіональна економіка*. 2017. № 2. С. 16-22.

82. Загороднюк О. В. Механізм удосконалення організаційної структури та структури управління підприємством // *Сучасні питання економіки і права*. 2013. №2. С. 10-15.

83. Занора В. О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством // *Вісник Черкаського університету*. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 33. С. 59-63.

84. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250.

85. Збарський В. К. Сутність поняття «стратегія розвитку» малого підприємства [Електронний ресурс] // *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. Вип. 181(6). С. 36-45. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_econ\\_2013\\_181\(6\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181(6)_7).

86. Зінченко О. А., Зінченко Д. С. Фінансові підходи до моделювання інфраструктурно-інституційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств сфери послуг // *Підприємництво та інновації*. 2015. Вип. 1. С. 36-42.

87. Іванова Р. Х. Вплив конкурентної стратегії на формування цінової стратегії підприємства // *Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія* / Р. Х. Іванова; за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. 343 с.

88. Івахненко С. В. Кібернетичний підхід до теоретичних аспектів контролю // *Сталий розвиток економіки*. 2012. №2. С. 9-17.

89. Ігнат'єв О. І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання // *Науковий вісник Полісся*. 2015. №1. С. 125-129.

90. Ільчук Л. І. Розвиток системи інтегрованих соціальних послуг в умовах децентралізації (на прикладі об'єднаних територіальних громад) // *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. №1. С. 116-123.

91. Ільчук М. М., Нікітченко С. О., Перегуда Є. Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери // *Економіка АПК*. 2016. Вип. 4. С. 13-20.

92. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія / Л. О. Волощук, Є. І. Масленніков, Е. А. Кузнєцов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та ін.; за ред. д.е.н., доц. Л. О. Волощук, д.е.н., проф. Є. І. Масленнікова. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. Випуск 4. 524 с.

93. Інноваційно-комплексні шляхи розвитку малого підприємництва: монографія / Б. М. Андрушків, І. Ю. Крамар, О. Б. Погайдак [та ін.]; ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2011. 340 с.

94. Інструменти регіонального розвитку в Україні: навч. посіб. / авт. кол.: О. В. Берданова, Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, О. І. Васильєва, Н. М. Гринчук, О.

С. Ігнатенко, І. М. Петренко, Н. А. Сич; за ред. О. В. Берданової, В. М. Вакуленка. Київ: НАДУ, 2013. 310 с.

95. Йохна В., Шатровський С., Стадник В. Фінансові інструменти сервісного забезпечення інноваційно-технологічного розвитку економіки України [Електронний ресурс] // *Proceedings of the 10th International Scientific and Practical Conference «Global and Regional Aspects of Sustainable Development»* (May 26-28, 2024). Copenhagen, Denmark. Режим доступу: <file:///C:/Users/EliteBook/Downloads/11.pdf>.

96. Йохна В., Михальчук І., Шатровський С. Сервісна інфраструктура інноваційно-орієнтованої економіки: погляд з позиції теорії цінності // *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.

97. Йохна В., Стадник В., Хрущ В., Романів Р. Трансформаційні процеси в соціально-економічних системах: проблеми та умови безпечного перебігу // *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Том 3. С. 115-125.

98. Кабанов В. Г., Кривобородько Є. Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління // *Економіка і менеджмент культури*. 2013. №2. С. 30-33.

99. Кавун-Мошковська О. О. Структурна характеристика та методичні аспекти оцінки розвитку роздрібної торговельної мережі України // *Економіка та суспільство*. 2018. №16. С. 130.

100. Каплун О. М. Оцінка ефективності впровадження оптимізованої CRM-системи на підприємствах сфери послуг за модульним принципом // *Економічні студії*. 2016. № 3. С. 43-47.

101. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством // *Бізнес-Інформ*. 2012. №12. С. 192-195.

102. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] // *Бізнес-Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_11\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51).

103. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва // *Економіка та держава*. 2011. №9. С.16.

104. Кирич Н. Б., Кінаш І. А., Погайдак О. Б. Диверсифікаційні засоби забезпечення стабільного розвитку підприємств в умовах економічних трансформацій: монографія. ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2010. 524 с.

105. Кирич Н., Керничний Б., Погайдак О. Інноваційні шляхи розвитку транспортного обслуговування в умовах активної автомобілізації населення посттоталітарного суспільства // *Галицький економічний вісник*. 2013. № 1(40). С. 137-144.

106. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків // *Бізнес-Інформ*. 2013. № 8. С. 343-347.

107. Климчук С. А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства // *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. Вип. 33. С. 48-60.

108. Князь С. В., Комарницька Н. М. Системний підхід в управлінні інноваційною діяльністю підприємства // *Економічний простір*. 2014. Вип. 83. С. 186-194.

109. Кобелєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297-303.

110. Кобелєв В. М. Методичні підходи щодо визначення і оцінки ефективності господарської діяльності підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. №33(1076). С. 98-108.

111. Коваленко О. В., Калита В. І. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку // *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35-8217.

112. Ковтуненко К. В., Пар'єва О. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій // *Економічний журнал*

Одеського політехнічного університету. 2020. № 2 (12). С. 128-18217. Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No2/128.pdf>.

113. Козаченко Г. В., Комісаренко Д. А. Аналіз диверсифікації діяльності підприємств малого бізнесу // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2003. №7. С. 148-153.

114. Конрад Ю. В. Синергетичні ефекти виробничої інтеграції підприємств // *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*, 2015. Вип. 6 (2). С. 33-38.

115. Концепція розвитку внутрішньої торгівлі України, схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 20 грудня 1997 р. №1449 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/KP971449?an=11>.

116. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства // *Ефективна економіка*. 2014. №5.

117. Корінько М. Д. Диверсифікація як стратегія розвитку // *Актуальні проблеми економіки*. 2006. Вип. 5 (59). С. 12-17.

118. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 488 с.

119. Коркуна І. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 2 (136). С. 16-19.

120. Корнілова Н. В. Методологічні аспекти формування інноваційної стратегії розвитку підприємства сфери послуг // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 6. С. 107.

121. Косіченко І. І. Генеза сервісної економіки: головний тренд постіндустріального суспільства // *Причорноморські студії*. 2019. № 48-1. С. 29-35.

122. Костецька Н. І. Системний підхід до оцінювання галузевих ринків // *Інноваційна економіка*. 2022. №2-3. С. 69-74.

123. Кравченко О. С. Практичні аспекти оцінки синергії як основного критерію відбору ефективних угод злиття або поглинання при трансформації бізнес-моделей вітчизняних підприємств // *Mechanism of Economic Regulation*, 2014. №2. С. 79-87.

124. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства // *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2010. № 1 (22). С. 267-272.

125. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємств: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

126. Красовська О. Ю. Комплексна оцінка маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг // *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 43-46.

127. Краус К. М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти розвитку: монографія. Полтава: Дивосвіт. 2013. 163 с.

128. Крикавський Є. В. Логістика. Львів: Львів. політехніка, 2016. 223 с.

129. Круглов М. І. Стратегічне управління компанією. К., 2018. 768 с.

130. Крупський О. П., Максимчук О. С. Формування організаційної культури підприємств сфери послуг: інноваційний підхід // *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2016. Т. 1, № 4. С. 85-92.

131. Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 3 (14). С. 199-205.

132. Кулак Н. В. Фактори інноваційного розвитку підприємств сфери послуг // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: Економічні науки. 2018. № 6. С. 95-100.

133. Кужда Т. І., Шведа Н. М., Юрик Н. Є. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах // *Галицький економічний вісник*. 2023. Вип. 81(2). С. 96-105.

134. Кузьмак О. І., Кузьмак О. М. Управлінські рішення як дієвий інструмент формування кадрового потенціалу підприємств сфери послуг // *Економіка і управління*. Науковий журнал. 2020. Вип. 3(87). С. 45-53.

135. Кузьмін О. Є., Цікало Є. І., Дорошкевич К. О., Колінко Н. О. Методичні положення з аналізування інтеграційних процесів в управлінні підприємствами // *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 32 (3). С. 31-40.

136. Кузьмін О. Є., Цікало Є. І., Дорошкевич К. О., Колінко Н. О. Оцінювання самоорганізації інтеграційних процесів в управлінні підприємствами // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2022. Вип. 6 (2). С. 143-153.

137. Кухній Л. Методичні аспекти оцінювання синергетичного ефекту інтегрування підприємств (на прикладі підприємств світлотехнічної галузі України) // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2015. №2 (13). С. 340-349.

138. Кушнірецька О.В. Моніторинг соціально-економічного розвитку ТГ: організаційно-методичне забезпечення [Електронний ресурс] // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. № 5. Режим доступу: [http://ird.gov.ua/sep/sep20185\(133\)/sep20185\(133\)\\_070\\_KushniretskaOV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20185(133)/sep20185(133)_070_KushniretskaOV.pdf).

18217. Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність // *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 99-102. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_37\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20).

140. Липовий О. В., Осіпчук Ю. А. Системний підхід до управління формуванням оборотних активів торговельних підприємств // *Економіка. Управління. Інновації*. Серія: Економічні науки. 2014. №1.

141. Лисак В. Ю. Формування та розвиток поняття стратегічне управління // *Вісник ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*. 2013. С. 106-110.

142. Лисецький Ю. М. Дослідження підприємства за допомогою системного підходу // *Математичне моделювання в економіці*. 2014. №1. С. 159-166.

143. Ліпич Л. Г., Грицюк Н. О. Підходи до визначення поняття стратегія [Електронний ресурс] // *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 131-134. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2013\\_8\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_8_38).

144. Ліхоносова Г. С. Моделювання поведінки підприємства в процесі самоорганізації // *Економічний вісник Донбасу*, 2011. Вип. 1 (23). С. 197-202.

145. Лобода О. М., Димов В. С. Моделі та методи інформаційної технології управління аграрного сектору економіки за допомогою достатніх умов оптимальності // *Проблеми інформаційних технологій*. 2018. №1. С. 104-110.

146. Логоша Р. В. Системний підхід в методології дослідження аграрного ринку // *Інфраструктура ринку*. 2017. №8. С. 43-49.

147. Ложачевська О. М., Гнатенко І. А., Сухомлин Л. В., Мельник О. Ю. Моделювання інфраструктури підприємництва неінноваційного управління на національному та регіональному рівнях в умовах децентралізації // *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №18. С. 5-10.

148. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій // *Економічні інновації: Зб. наук. пр.* Одеса: ІПРЕД НАН України, 2011. Вип. 45. С. 156-160.

149. Майборода В. М. Управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг // *Підприємництво і торгівля*. 2022. Вип. 33. С. 49-52.

150. Малюта Л. Формування моделі управління потенціалом в умовах стратегічного розвитку підприємств [Електронний ресурс] // *Соціально-*



*економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 190-199. Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12mlysrp.pdf>.

151. Малюта Л. Упровадження інтегрованої моделі управління активізацією інноваційної діяльності вітчизняних підприємств // *Галицький економічний вісник*. 2011. №2(31). С. 33-38.

152. Мальцева О. Маркетинг: стратегії, з якими перемагають. Київ: Максимум, 2006. 314 с.

153. Маслак Н. Г. Ефективність диверсифікації виробництва у селянських (фермерських) господарствах // *Економіка АПК*. 1999. № 11. С. 24-28.

154. Мельник Л., Юрша О., Гончарук О. Концептуальні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства // *Наукові перспективи*. 2024. № 9 (51). С. 661-678.

155. Меркулов М. М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників // *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47-54.

156. Методи та інструменти аналізу і прогнозування ринкової ситуації в забезпеченні стійкості суб'єктів господарювання: монографія / за заг. ред. Н. В. Шандової. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 280 с.

157. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». Київ: 2016. 55 с.

158. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

159. Мішина Н. В. Територіальні громади та об'єднані територіальні громади в Україні // *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2019. № 24. С. 75-80.

160. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування // *Scientific Journal Virtus June*. 2019. № 35. С. 267-270.

161. Мулярчук В. М. Активізація діяльності підприємств торгівельно-побутового сервісу в умовах сільської місцевості: монографія / В. М. Мулярчук, Л. М. Мулярчук, І. В. Турський, О. Б. Погайдак; за ред. проф. Б. М. Андрушківа. Тернопіль: ТЗОВ «Терно-граф», 2011. 524 с

162. Мягких І. М. Аналіз і оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації // *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №1. С. 136-142.

163. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.

164. Невмержицька С. М., Левчук Я. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності // *Вісник ХДУ*. Серія: Економічні науки. 2018. № 32 (2018). С. 99-103.

165. Новаковський Л., Новаковська І. Формування об'єднаних територіальних громад і проблеми їх землевпорядкування // *Економіст*. 2018. №8. С. 11-16.

166. Овдіюк О. М., Швець Т. В. Стратегічні аспекти розвитку вітчизняного ринку сфери послуг [Електронний ресурс] // *Ефективна економіка*. 2020. №9. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8194>.

167. Оксамитна Л., Пряха Р. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства // *Управління розвитком складних систем*. 2022. №51. С. 31-40.

168. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти // *Регіональна економіка*. 2021. № 3(101). С. 15-27.

169. Олефіренко О. М., Летуновська Н. Є., Шевлюга О. Г. Системний підхід до розроблення збутової політики інноваційно активних промислових підприємств // *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25 (2). С. 20-24.

170. Ольшанський О. В. Об'єднання територіальних громад як механізм забезпечення їх ресурсної спроможності // *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 92-99.

171. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу // Бідзюра І. П., Збарський В. К., Ільчук М. М.; за ред. М. М. Ільчука. К.: Вища освіта, 2002. 82178 с.

172. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г. Парадигма функціонування малого підприємництва в умовах децентралізації регіонів // *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3 (45). С. 90-93.

173. Пан Л.В., Романченко Н.В. Стратегічний моніторинг як підсистема стратегічного управління підприємством // *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2008. № 5. С. 357-358.

174. Панухник О. В., Голич Н. В. Особливості використання адаптивного моделювання стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації // *Часопис економічних реформ*. Харків: Науково-виробничий журнал. 2022. № 3(8217). С.17-29.

175. Панухник О. В. Сучасні підходи до управління розвитком низових територіальних соціально-економічних систем України // *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія*. Т.: ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 68-82.

176. Панухник О. В. Можливості формування повноцінних сільських територій в контексті здійснення децентралізації та реформи місцевого самоврядування в Україні [Електронний ресурс]. 2016. Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/16753>.

177. Панухник О. В. Теорія і практика територіальних інтеграційних процесів в регіональних соціально-економічних системах: монографія. Миколаїв: Айлант, 2012. 358 с.

178. Пелішенко В. П. Підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу у розвитку підприємств сфери послуг // *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 74-80.

179. Пилипів Н. І., Сологуб С. І. Сутність стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад // *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції*: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф. (23 жовтня 2019 р., м. Івано-Франківськ). Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний ун-т ім. В. Стефаника», 2019. С. 116-119.

180. Підприємницькі мережі в торгівлі: монографія / [Н.О. Голошубова, О.О. Кавун, В.М. Торопков та ін.]; за заг. ред. Н.О. Голошубової. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 344 с.

181. Пілецька С. Т., Ключ І. С., Білоус Н. П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності // *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 174-179.

182. Пілецька С. Т., Ануфрієва М. О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід // *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 37-40.

183. Пілюшенко В. Л., Аракелова І. О. Стратегія інноваційного управління сферою послуг на основі маркетингового підходу // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 133-142.

184. Пілявоз Т. М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки // *Інноваційна економіка*. 2012. №4(30). С. 185-190.

185. Пітюлич М. М., Готра В. В., Чубарь О. Г., Поберехник Г. В. Фактори підвищення фінансової спроможності та розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 341-346.

186. Писар Н. Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства // *Актуальні проблеми розвитку економіки*

регіону. 2012. Вип. 8 (2). С. 175-183. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2012\\_8\(2\)\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)_31).

187. Повний регіональний господарський розрахунок – шлях підвищення ефективності територіальної одиниці, забезпечення її сталого розвитку / За ред. Б. М. Андрушківа. Тернопіль: ТЗОВ «Терно-граф», 2014. 680 с.

188. Погайдак О. Б., Кирич Н. Б., Андрушків Б. М., Ратинський В. В. Удосконалення управління сервісним обслуговуванням в умовах адміністративно-територіальної реформи (на прикладі інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності об'єднань територіальних громад Тернопільщини) // *Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г.: Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування*. Тернопіль, ТНТУ, 2019. С. 65-67.

189. Погайдак О. Б. Формування системи управління якістю послуг комунально-побутових підприємств: монографія. Тернопіль: ТЗОВ «Терно-граф», 2015. 438 с.

190. Погайдак О. Б. Механізм управління сферою послуг у контексті підвищення якості життя // *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 1/11. С. 41-47.

191. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84.

192. Попадинець Н. М., Процишин О. Р. Проблеми реалізації моніторингу регіональних і місцевих стратегій [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 3. С. 32-36. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2018\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_3_9).

193. Попова С. В. Диверсифікація діяльності промислових підприємств як елемент антикризового управління // *Економіка розвитку*. 2002. №4 (24). С. 30-32.

194. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи, 2007. 451 с.

195. Порядок застосування нормативів забезпеченості населення торговельною площею у магазинах, затверджений наказом Міністерства економіки України від 02.09.2008 №409 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1018-08#Text>.

196. Послуги. Державна служба статистики України: сайт. 2022 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

197. Потапенко С. Характерні риси об'єднаної територіальної громади // *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2019. № 2. С. 47-55.

198. Прилуцький А. М., Герасимчук В. Г. Диверсифікація підприємницької діяльності як інструмент зростання прибутковості підприємства // *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 11. С. 17-20.

199. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України. Верховна рада України. № 157-VIII, 05.02.2015 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.

200. Про захист економічної конкуренції: Закон України. Верховна рада України. № 2210-III від 11.01.2001 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.

201. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.

202. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електронний ресурс]: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014, № 333-р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>.

203. Про заходи щодо забезпечення підтримки та дальшого розвитку підприємницької діяльності. Указ Президента України від 24.04.2004 № 477/2004 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/906/2000#Text>.

204. Примуш Р. Б., Гочачілов К. М., Луцюк В. В., Шмиров Є. І., Сікорська Т. В., Андрійчук О. А., Ромах А. В., Гайковська В. Г., Галімова О. П. Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / За заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В.М. Олуйко. К.: Ваіте, 2017. 432 с.

205. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції // *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 3. С. 101-105.

206. Птиця Н. В., Ковцур К. Г. Критерій доцільності введення об'єктів торгівельної мережі на основі параметрів системи доставки // *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2019. №1. С. 127-134.

207. Пугачевська К. Й. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 18. С. 52-55.

208. Раєвська О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства // *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47-54. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmerp\\_2014\\_26\(1\)\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmerp_2014_26(1)__8).

209. Ратинський В. Використання digital-інструментів для підприємств сфери послуг (на прикладі готельно-ресторанного сегменту) / Ратинський В., М. Шевелюк, І. Галицька // *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2024. вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-143>

210. Ратинський В. Заохочення наукових розробок основоположних засад побудови новітніх, економних оборонних протиракетних систем в протизагрози витратним вогнепальним – артилерійським та іншим засобам, як напрям в сучасних воєнних умовах України (інформаційно-пізнавальні та науково-заохочувальні аспекти удосконалення оборонної доктрини України в умовах російської агресії) / Ратинський В. В., Андрушків Б., Мельник Л., Висоцький В.

// Соціально-економічні проблеми і держава [Електронний ресурс]., 2022. Вип. 1 (26). С. 77-97. <https://doi.org/10.33108/sepd2022.01.077>

211. Ратинський В. Застосування інструментарію фінансового аналізу при проведенні аудиту інвестиційних проектів / Синькевич Н., Ратинський В. // Електронний журнал «Ефективна економіка». 2023. №9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.41>

212. Ратинський В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки / Ратинський В., Т. Корольок, С. Співак // Галицький економічний вісник 2023, Том 85 Випуск 6 С. 88-96 [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.06.088](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.088)

213. Ратинський В. Організаційний механізм реалізації державної стратегії управління сервісною інфраструктурою у воєнний та повоєнний періоди (Око в Європейське майбутнє Українського сервісу) / Андрушків Б., Ратинський В., Войко О.// Матеріали IV Міжнародної наукової конференції „Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки“ 2024 С. 122-125. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44802>

214. Ратинський В. Перспективи використання віртуальної та доповненої реальності для підприємств сфери послуг (на прикладі готельно-туристичного сегменту) / Ратинський В., Шерстюк Р., Малярський О. // Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». 2024. Випуск 1 (30), С. 169-176. <https://doi.org/10.33108/sepd2024.01.169>

215. Ратинський В. Підвищення рівня задоволеності клієнтів в індустрії гостинності. Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика / Шерстюк Р., Ратинський В. // Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. IV Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених з міжнародною участю (30 травня 2024 року, м. Львів). – Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. –361 с. <https://surl.li/dxdxdv>

216. Ратинський В. Розвиток економічного аналізу в Україні в контексті цифрової економіки / Співак С., Синькевич Н., Ратинський В. // Електронний



журнал «Ефективна економіка». 2023. №7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.16>

217. Ратинський В. Стратегічні пріоритети розвитку підприємств сфери послуг / Шведа Н. М., Ратинський В. В. // Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. С. М. Співака. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2024. – С. 241-253. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46443>

218. Ратинський В. Управління сервісною інфраструктурою в умовах об'єднання територіальних громад. (Аспекти повоєнного відродження торгівельно-побутових підприємств) : моногр. / Ратинський Вадим. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2022. – 496 с. ISBN 978-617-8060-13-8

219. Ратинський В. Управлінські засоби контролю та відповідальності, посилення виконавчої дисципліни у повоєнний період, що можуть суттєво прискорити відбудову України та вступ її до ЄС / Андрушків Б., Язлюк Б., Кирич Н., Погайдак О., Ратинський В. // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 2. С. 281 – 295 <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-35>

220. Ратинський В. Упровадження практик проєктного менеджменту як каталізатора стратегічного розвитку територіальних громад / Шведа Н., Ратинський В. // Галицький економічний вісник. 2026. Том 98. № 1. С. 186-195. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2026.01.186](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.01.186)

221. Ратинський В. Шляхи удосконалення управління в період війни та у повоєнний період / Б.Андрушків, Н. Кирич, О.Погайдак, Р.Шерстюк, В.Ратинський // Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. Том 78, Випуск 5-6, С. 179-189. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06.179](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.179)

222. Ратинський В. В. Авторсцинг як елемент інноваційної стратегії управління діяльністю сервісних підприємств / Ратинський В. В. // Електронне наукове фахове видання "Соціально-економічні проблеми і держава". Тернопіль, ТНТУ, 2018. №2(19). С. 114-122. <https://doi.org/10.33108/sepd2018.02.114>

223. Ратинський В. В. Актуальні проблеми розвитку авіаційного транспорту в індустрії туризму України / Ратинський В. В. // Матеріали XV міжнародної науково-техничної конференції «ABIA-2021». – К.: НАУ, 2021. С. 281-283.

224. Ратинський В. В. Альтернативний туризм в площині територіальних громад / Ратинський В. В. // Культурна спадщина: інноваційні підходи та сталий розвиток: Тези міжнародної науково-практичної конференції, 9-10 вересня 2022 року. Львів, 2022. С. 78-81. <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=28024.pdf>

225. Ратинський В. В. Аналіз проблем і перспектив розвитку елементів транспортної складової економіки в умовах добровільного об'єднання територіальних громад / Ратинський В. В., Гагалюк О. // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2019. Том 58. № 3. С. 23–30. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.03.023](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.023)  
<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/58/612.pdf>

226. Ратинський В. В. Аналітика соціолого-інформаційного розрізу економіки та воєнно-оборонних проблеми в Україні на сучасному етапі / Андрушків, Н. Кирич, О. Погайдак, Ратинський В. В. // Журнал «Вісник економічної науки України», 2022, Випуск 1 (42), С. 114-120. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).114-120](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).114-120)  
<https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/186647>

227. Ратинський В. В. Бухгалтерський облік і аналіз: перспективи для малого бізнесу / Ратинський В.В. // Економіка та суспільство, 2021. №25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-18>

228. Ратинський В. В. Бухгалтерський облік у процесі управління підприємством / Ратинський В.В. // Агросвіт, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, ТОВ ДКС Центр, 2021. №7-8. С. 79-84. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.7-8.79>

229. Ратинський В. В. Бухгалтерський облік грошових коштів у США та Україні: порівняльний аспект / Ратинський В. В., Панчишин Д. // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в

Європейський науково-інноваційний простір: матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної конференції, Одеса, 19–21 червня 2019 р. / НАНУ, ДУ «Інститут досліджень», 2019. С. 147-150.

<https://www.calameo.com/read/0031683727c0cc58f36c5>

230. Ратинський В. В. Використання інформаційних технологій та SMM у сфері туризму / Ратинський В., Галицька І., Северіна Ю. // [Електронний ресурс]. Соціально-економічні проблеми і держава, 2021. Вип. 2 (25). С. 695-701. <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.695>

231. Ратинський В. В. Діджитал-маркетинг як базис розвитку туристичної галузі в умовах глобалізаційних процесів / Ратинський В. В. // Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. / Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. - Харків : ХНТУСГ, 2021. С. 221-224.

232. Ратинський В. В. Економічні аспекти розвитку аудиту ефективності інформаційних технологій / Ратинський В. В. // Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса : ОНЕУ, 2021. С. 123-125.

233. Ратинський В. В. Економічні чинники розвитку транспортної складової країн: порівняльний аналіз України та Польщі / Ратинський В.В. // Галицький економічний вісник. Тернопіль, ТНТУ, 2020. №64. С. 44-51. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03.044](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.044)

234. Ратинський В. В. Енергоефективність як складова функціонування економіки регіону / Ратинський В. В. // Відновлювана енергетика та енергоефективність у XXI столітті: матеріали XXII міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 20-21 травня 2021р.).– К.: Інтерсервіс, 2021. С. 87-91. <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8764957f-0b18-449d-aca-7370bfefb994/content>

235. Ратинський В. В. Застосування комплексу маркетингу в сфері туризму. Інструментально-методичний апарат дослідження / Шерстюк, Роман; Малюта, Людмила; Ратинський В. В. // Електронне наукове фахове видання

Соціально-економічні проблеми і держава. Тернопіль, ТНТУ, 2020. №2(23). С. 57-65.

<https://doi.org/10.33108/sepd2020.02.057>

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20srpmad.pdf>

236. Ратинський В. В. Інноваційний розвиток закладів освіти – як основа відбудови економіки у повоєнний період. / Ратинський В. В. // Освіта і наука в умовах інноваційного розвитку суспільства: збірник тез доповідей Першої Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 вересня 2022 року, м. Дніпро). КЗВО «ДАНО» ДОР», 2022. С. 27-29.

<https://dspace.bdpiu.org.ua/server/api/core/bitstreams/63ddc28c-554b-49d0-847d-fc2ce4279cba/content>

237. Ратинський В. В. Інформаційні технології в бухгалтерському обліку. перспективи та проблеми / Ратинський В.В. // Інформаційно-аналітичний наукометричний журнал «Економіка. Фінанси. Право», 2021. № 4/1. С. 17-21.

[https://doi.org/10.37634/efp.2021.4\(1\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2021.4(1).3)

238. Ратинський В. В. ІТ складова в туристичній діяльності / Ратинський В. В. // Інформаційні технології –2021: зб. тез VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих науковців, 20 трав. 2021р., м. Київ Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. С. 83-85.

<https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/6858/document.pdf>

239. Ратинський В. В. Концептуальні засади формування стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах децентралізації / В.В. Ратинський // Український журнал прикладної економіки та техніки, 2026, Том 11, № 1. – С. 350 – 353. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-66>

240. Ратинський В. В. Логістичне управління у туристичній сфері / Ратинський В. В. // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: Зб. Матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. – Київ : КНЕУ, 2020. С318-321. <https://ir.kneu.edu.ua/items/ff614481-ad21-47f9-a299-8c27fdc32101>

241. Ратинський В. В. Маркетингові дослідження як основа маркетингу в туризмі / Ратинський В. В. // Соціально-компетентне управління корпораціями в

умовах поведінкової економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (18 лютого 2021 р.). Луцьк, 2021. С.84-85.

<https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/75ee57f0-cf0f-4122-8056-092d485a9327/content>

242. Ратинський В. В. Методи калькулювання собівартості продукції / Ратинський В. В., Дмитрів У. І. // Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку». Полтава, 2019. С. 44-46.

[https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/conference%206062019\\_zbirnyk.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/conference%206062019_zbirnyk.pdf)

243. Ратинський В. В. Організація обліку заробітної плати / Ратинський В. В., Жолобницька Н. О. // Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 1 червня 2019 р.): у 7 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 2. С. 46-47.

[https://drive.google.com/file/d/1LUC5pLh-T\\_DMxx5JhDEtFEV8wfl-RQuP/view](https://drive.google.com/file/d/1LUC5pLh-T_DMxx5JhDEtFEV8wfl-RQuP/view)

244. Ратинський В. В. Освіта як базис розвитку інноваційного підприємництва / Ратинський В. В. // Матеріали Міжнародної науково-методичної конференції «Університетська освіта і наука: традиції та інновації», UESTI-2021. – Харків: Видавництво ТОВ «Стильна типографія», 2021. С. 137-138.

245. Ратинський В. В. Особливості обліку розрахунків і звітність за ПДВ у разі постачання послуг нерезидентом на митній території України / Ратинський В. В., Дмитрів У. І. // Світ економічної науки. Випуск 17: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування. - Тернопіль, 2019. С. 67-69. <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3159/>

246. Ратинський В. В. Особливості оподаткування інтернет торгівлі в Україні / Ратинський В. В., Дмитрів У. // Фінансовий сектор Європейського союзу та сталий розвиток: європейський досвід, стратегічні орієнтири для України матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 6

- червня 2019 р). Київ: АПСВТ, 2019. С. 99-101.  
[https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/conference%206062019\\_zbirnyk.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/conference%206062019_zbirnyk.pdf)
247. Ратинський В. В. Пандемія та криза COVID-19 як джерела глобальних ризиків сервісної інфраструктури / В. В. Ратинський // Вплив COVID-19 на національну безпеку, соціально-економічне середовище країни та здоров'я населення : монографія / за заг. ред. А. В. Височиної, Н. Є. Летуновської. – Суми: СумДУ, 2022. – С. 212-221. <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/bf462741-286b-4f6b-95c7-817956313ae8>
248. Ратинський В. В. Психологічні аспекти процесу здійснення купівлі туристичних послуг в сучасних digital-реаліях / Ратинський В. В. // Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених, 28–29 квітня 2021 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. С. 242-243. [https://tourlib.net/statti\\_ukr/ratynskyj.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/ratynskyj.htm)
249. Ратинський В. В. Розвиток громадського залізничного транспорту як умова функціонування територіальних громад / Ратинський В. В. // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: Зб. Матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. – Київ : КНЕУ, 2020. С109-110. <https://ir.kneu.edu.ua/items/6eaba32c-1146-4be8-a903-be821430d0f2>
250. Ратинський В. В. Розвиток сервісної інфраструктури цифрової економіки / Ратинський В. В. // Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції „Розвиток соціально-економічних систем в гео-економічному просторі“ 2022 С. 19-20. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/8217950>
251. Ратинський В. В. Розвиток туризму в контексті міжнародних економічних відносин / Ратинський В. В. // Міжнародна науково-практична конференція «Системний аналіз міжнародних економічних відносин». КНУ ім. Т.Шевченка", 2021.
252. Ратинський В. В. Соціальне підприємництво в рамках концепції сталого розвитку сервісних підприємств / Ратинський В. В., Синькевич Н. І. //

Галицький економічний вісник. Тернопіль, ТНТУ, 2022. №4 (77). С. 129-138.  
[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.04.129](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.129)

253. Ратинський В. В. Стратегія розвитку економічної політики держави в галузі інноваційно-орієнтованої виробничої бізнес-інфраструктури / Ратинський В. В. // Галицький економічний вісник. Тернопіль, ТНТУ, 2023. №2 (81). С. 147-154.  
[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.02.147](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.147)  
<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1155.pdf>

254. Ратинський В. В. Сучасні діджитал-проблеми маркетингу в туризмі і готельному бізнесі / Ратинський В. В. // Управління розвитком туризму та готельно-ресторанного бізнесу в циркулярній економіці: матеріали I Міжнар. наук.- практ. інтернет-конф. (18 трав. 2021 р.) С. 148-151.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/76902113-67e0-4be2-b3dd-0bb6f0edcfef/content>

255. Ратинський В. В. Туризм в умовах глобалізаційних процесів / Ратинський В. В. // Соціально-політичні процеси в Україні та світі у контексті глобалізаційних перетворень: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ірпінь, 23 квітня 2021 року). Ірпінь: 2021. С. 131-134.  
<https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/8217202/1/Bessonova-Irpen-2021-confer.pdf>

256. Ратинський В. В. Удосконалення управління сервісним обслуговуванням в умовах адміністративно-територіальної реформи (на прикладі інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності об'єднань територіальних громад Тернопільщини) / Погайдак О. Б., Кирич Н. Б., Андрушків Б. М., Ратинський В. В. // Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г.: Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування. Тернопіль, ТНТУ, 2019. С. 65-67.  
[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27904/1/ZBIRNYK\\_TEZ\\_VIII\\_Vseukrajinskoji\\_konferenciji\\_28\\_03\\_2019.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27904/1/ZBIRNYK_TEZ_VIII_Vseukrajinskoji_konferenciji_28_03_2019.pdf)

257. Ратинський В. В. Управління підприємствами аграрного бізнесу. маркетингова складова / Ратинський В. В. // Аналітико-прогнозне і обліково-



правове забезпечення управління підприємствами аграрного бізнесу: збірник тез доповідей всеукр. вебінару (26 березня 2021 р.). К.: НУБіП України, 2021. С. 36-38.

[https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u210/zbirnuk\\_tez\\_vebinar\\_26\\_03\\_2021\\_1637954826.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u210/zbirnuk_tez_vebinar_26_03_2021_1637954826.pdf)

258. Ратинський В. В. Управління розвитком сфери туристичних послуг на основі концепції маркетингу / Ратинський В. В. // Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Київ, 8-9 квіт., 2021 р. С. 211-214.

259. Ратинський В. В. Фактори впливу на імідж підприємства / Ратинський В. В., Боднар В. // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів „Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства “ 2024 С. 61-63. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44143>

260. Ратинський В. В. Шляхи підвищення ефективності управління та реалізації державної кадрової політики: правові та організаційно-економічні механізми відповідальності за кінцеві результати управлінського впливу / Паляниця В. А., Андрушків Б. М., Ратинський В. В., Боярчук Н. А. // Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку», (Тернопіль, 26 травня 2023 року) С. 95-97.

[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41829/1/Zbirnyk\\_konf\\_2023.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41829/1/Zbirnyk_konf_2023.pdf)

261. Ратинський В. В. Якість аудиторських послуг / Ратинський В. В., Дмитрів У. І. // III міжнародна науково-практична конференції «Пріоритети сучасної науки». Міжнародний центр науки і досліджень, 2019. С. 48-51.

262. Ратинський, В. В. Класифікація типів інноваційної діяльності сервісних підприємств / Ратинський В. В. // Світ економічної науки: матеріали Міжнародної економічної науково-практичної інтернет-конференції. Київ, 2018. Випуск 10, С. 68-69. <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2986/>



263. Система управлінського обліку підприємств торгово-побутової інфраструктури. / Ратинський В. В., Кундеус О., Королюк Т., Малярський О. // Електронний журнал «Інвестиції: практика та досвід». 2023. № 16. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.97>

264. Удосконалення управління сервісною інфраструктурою в умовах її повоєнної адаптації до європейських вимог / Шерстюк Р. П., Андрушків Б. М., Ратинський В. В., Бойко О. Б., Гагалюк О. І., Дзюбятий Р. В. // Actual problems of modern science. Monograph: edited by Matiukh S., Musial J., Polishchuk O., Macko M. – Bydgoszcz: Kazimierz Wielki University, 2024. – С. 1069-1077.

265. Управління інноваційними підходами до розв'язання проблем управління взаємовідносинами у сфері сервісного обслуговування територіальних громад / Андрушків Б. М., Паляниця В. А., Погайдак О. Б., Ратинський В. В., Ціх Г.В. // Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г.: Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування. Тернопіль, ТНТУ, 2019. С. 9-11. [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27904/1/ZBIRNYK\\_TEZ\\_VIII\\_Vseukrajinskoji\\_konferenciji\\_28\\_03\\_2019.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27904/1/ZBIRNYK_TEZ_VIII_Vseukrajinskoji_konferenciji_28_03_2019.pdf)

266. Управління інформаційно-комунікативною компонентою закладів охорони здоров'я в умовах адміністративно-територіальної реформи (На досвіді комунікаційного забезпечення функціональної діяльності медичних закладів об'єднаних територіальних громад у повоєнний період) / Шерстюк Р.П., Слободян Н., Надкевич А., Ратинський В.В., Мариненко С., Шерстюк І. // моногр. / за заг. ред. Б.М. Андрушківа - Вид-во ФОП Осадца Ю.В. 2022.- 340 с.

267. Рера Т., Чернюк Л. Потенціал модернізації як базис ефективного соціально-економічного розвитку країни в контурі відтворювальних процесів // *Збірник наук. праць Черкаського державного технологічного університету*. 2017. Вип. 44, Ч. І. С. 42-49.

268. Рижик І. О., Глебова А. О., Синягівська В. С. Особливості формування моделі управління бізнес-процесами сфери послуг // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 1. С. 152-160.

269. Родченко В. Б., Нечипоренко Я. С. Реалізація, моніторинг і оцінювання стратегії розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19, ч. 2. С. 162-166.

270. Рогоза М.Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

271. Румянцев А. П., Коваленко Ю. О. Міжнародна торгівля послугами: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 112с.

272. Рябик Г. Є. Стратегічне планування формування та використання конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності конкурентного середовища // *Економічний простір: збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2011. № 56/2. С. 241-250.

273. Рязановська В. В., Передерій В. В. Сучасні підходи до стратегічних пріоритетів розвитку підприємств [Електронний ресурс] // *Молодий вчений*. 2017. №10. С. 1029-1032. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_10\\_233](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_233).

274. Савельєва С. О., Касич А. О. Розробка стратегії розвитку громади [Електронний ресурс] // *Вісник КНУТД*. 2020. С. 128-130. Режим доступу: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18720/1/DOMIN2021\\_P128-130.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18720/1/DOMIN2021_P128-130.pdf).

275. Савош Л. В., Павлюк Л. В. Оцінка результатів господарювання та напрями управління економічним потенціалом підприємств сільських територіальних громад (на прикладі Волинської області) [Електронний ресурс] // *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права: Зб. наук. пр.* 2020. Вип. 25. С. 99-105. Режим доступу: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/273/260>.

276. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства // *Ефективна економіка*. 2021. № 2. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>.

277. Саєнко П. О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади // *Економіка і суспільство*. Вип. 7. 2016. С. 594-598.

278. Сакун А. Ж., Пантюк І. П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості // *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. Вип. 2. С. 55-59.

279. Сатир Л. М., Кепко В. М., Непочатенко А. В. Організація підприємницької діяльності торговельного підприємства на основі удосконалення стратегічної політики розвитку // *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. Вип. 4 (115). С. 94-99.

280. Свиноус І. В., Гнатишина Л. Б., Гаврик О. Ю., Черепенчук Т. Я. Організаційні підходи до удосконалення обліково-аналітичної системи в сільськогосподарських підприємствах // *Інноваційна економіка*. 2023. №1. С. 88-93.

281. Свірідова С.С., Стойловська О.М. Проблеми стратегічного управління підприємством // *Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту*. 2011. 6(4). 290-292. [Електронний ресурс].  
Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_4/290-292.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/290-292.pdf).

282. Свістунов О. С. Управління технологічним оновленням підприємства на засадах інноваційності: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2020. 506 с.

283. Серьогін С. М., Шаров Ю. П., Бородін С. І., Гончарук Н. Т. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.

284. Сільський сектор України на рубежі тисячоліть. У двох томах. Том 2. Соціальні ресурси сільських територій / Л. О. Шепотько, І. В. Прокопа, С. О. Гудзинський та ін. Київ: Інститут економіки НАН України, 2017. 280 с.

285. Січко Т. В., Рибак І. І. Системний підхід до аналізу організаційних структур // *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*. 2022. №4. С. 70-74.

286. Сологуб С. Сутність стратегії соціально-економічного розвитку в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Україні // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал*. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2021. Вип.17. Т.1. С.162-173.

287. Сологуб І. Сутність інвестиційного потенціалу територіальних громад. Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості // *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки*. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний ун-т ім. В. Стефаника, 2023. С. 124-126.

288. Сологуб С. І. Оцінка стану розробки стратегій соціально-економічного розвитку ТГ // *Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*. 2022. С. 46-56.

289. Сологуб С. Теоретичні засади організації моніторингу соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад // *«АГРАРНА ЕКОНОМІКА»*: науковий журнал Львівського національного університету природокористування, 2022. Т.15. №3-4. С. 94-100.

290. Сорока А. М. Інформаційні технології в управління бізнес-процесами на підприємствах // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. Вип. 2 (24). С. 76-81.

291. Сороківська О. А., Кужда Т. І., Луциків І. В. Методологія оцінювання ефективності центрів надання адміністративних послуг та їх працівників в

Україні (на прикладі Тернопільської області) // *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 88-97.

292. Сороківська О. А., Воляник Г. М., Казмірчук О. В. Особливості формування та імплементації європейських програм розвитку у сферу суспільного життя України // *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: колективна монографія*. Т.: ФОП Паляниця В. А. С. 213-235.

293. Сороківська О., Кужда Т., Струтинська І. Дослідження методологічних засад формування інноваційних кластерів за участю підприємств малого бізнесу // *Business Economics*, 2017. № 4 (2). Випуск 52. С. 560-567.

294. Сороківська О., Мельник Л., Мосій О. Екологічно відповідальний бізнес: впровадження Європейської практики в Україні // *Journal of International Business Studies*, 2017. № 9 (2). Випуск 48. С. 158217-1547.

295. Сороківська О. А. Управління економічною безпекою підприємств малого бізнесу в умовах конфліктних ситуацій: інноваційні підходи: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 382 с.

296. Стадник В. В. Гризовська Л. О., Гаджук М. О. Ресурсна синергія мережевого співробітництва підприємницьких структур: чинники і умови досягнення // *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2022. № 2, т.1. С.189-194.

297. Стадник В., Йохна В., Красовський О.О, Наскальний С. Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення // *Економічний часопис Волинського національного університету ім. Лесі Українки*. 2022. № 4. С. 103-115.

298. Стадник В. В., Хрущ Н.А., Йохна В.М. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2023. 298 с.

299. Сталій розвиток місцевих громад в умовах децентралізації: монографія // Ортіна Г. В., Сокіл О. Г., Прус Ю. О., Застрожнікова І. В., Єфіменко Л. М. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. 171 с.

300. Сталій розвиток в умовах глобалізаційних процесів сучасності // за ред. О. І. Маслак. Кременчук: Щербатих О. В., 2017.

301. Статистичний щорічник «Регіони України» [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/Arch\\_reg.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/Arch_reg.htm).

302. Степаненко С. В., Дяченко О. П. Інформаційні технології як інструмент розвитку інклюзивного аграрного бізнесу // *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. Вип. 15. С. 116-122.

303. Степаненко Н. І. Диверсифікація та спеціалізація як стратегічні орієнтації підприємства // *Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету*. 2004. № 37 (49). С. 254-258.

304. Степаненко Н. І. Види диверсифікаційної діяльності агросервісних підприємств // *Таврійський науковий вісник*. 2004. Вип. 37. С. 262-268.

305. Суслов О. П., Тішков Б. О. Моделювання стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] // *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2012. Вип. 87. С. 265-275. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise\\_2012\\_87\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2012_87_23).

306. Сухінін Д. Концепція управління якістю TQM як підґрунтя оцінювання, моніторингу та контролю в органах місцевого самоврядування // *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 1. С. 28217-247.

307. Ступчук С. М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.

308. Талавирич О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств // *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 335-38217.

309. Тараєвська Л., Рищук Л. Методичні підходи до оцінки рівня управління організацією // *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12. Ч. 4. С. 79-83.

310. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством // *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 1-7.

311. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди // *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №4(106). С. 26-32.

312. Тесленок І. М., Кузьменко М. В. Особливості розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг // *Соціально-економічні, освітні та фахові проблеми молоді в умовах євроінтеграційних процесів»: матеріали Всеукраїнської інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (27 квітня 2018 р., м. Запоріжжя)*. Запоріжжя: Мокшанов В. В., 2017. С. 291-293.

313. Транченко Л. В., Школьний О. О., Лопатюк Р. І., Білецька Н. В. Особливості управління підприємствами сфери обслуговування // *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 137-143.

314. Траченко Л. А. Процесний підхід у систем управління якістю підприємств сфери послуг // *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 2. С. 251-257.

315. Тур О. В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства // *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38-45.

316. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. / О.В. Берданова та ін. Київ, 2017. 129 с.

317. Фалович В. А. Структурування ланцюга поставок у контексті ідентифікації джерел формування емерджентних властивостей // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. Серія: Логістика. Вип. 863, 213-232.

318. Фединець Н.І., Саврас І.З., Фоменко О.І. Організаційні аспекти антикризового управління підприємством з використанням сучасних

інформаційних технологій // *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. №71. С. 69-76.

319. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. №2. С. 122-135. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2014\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_2_13).

320. Фоміцька Н. В. Інституційні основи розвитку місцевого самоврядування в Україні // *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* 2011. Вип. 2. С. 311-317.

321. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства // *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. №2. С. 98-102.

322. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. В. В. Стадник. Хмельницький, 2016. 446 с.

323. Харченко В. А. Особливості застосування системного підходу до управління підприємством // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Вип. 2 (1). С. 242-246.

324. Хаустова В. Є., Хоменко О. І. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та положення на кривій життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України) // *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 197-205. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2014\\_4\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_4_25).

325. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави [Електронний ресурс] // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24).



326. Ходирєва О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 1 (105). С. 34-8217.

327. Холод С. Б., Грушевський С. В., Куянова О. Ю. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку // *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 163-165.

328. Хорунжий М. Й. Завдання національної аграрної політики на сучасному етапі // *Економіка АПК*. 2014. №2. С. 22-29.

329. Цікало Є. І. Уніфіковані управлінські елементи в інтегрованій системі управління підприємством // *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2022с. №2 (60). С. 119-123.

330. Цікало Є. Системна інтеграція в управлінні підприємствами: теоретико-концептуальні основи // *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022h. №63. С. 123-132.

331. Цмоць І. Г., Скорохода О. В., Кісь Я. П. Синтез інтегрованих автоматизованих систем управління підприємством // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Інформаційні системи та мережі. 2015. Вип. 829. С. 246-254.

332. Чорна О. Ю., Христенко Л. М. Питання розроблення проєктів розвитку об'єднаних територіальних громад [Електронний ресурс] // *Приазовський економічний вісник*. Вип. 2 (19). 2020. С. 164-170. Режим доступу: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2\\_19\\_ukr/30.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/30.pdf).

333. Чеботарьов В., Глінковська-Краузе Б., Чеботарьов Є. «План Маршалла для України»: обґрунтування системного підходу розроблення та пропозиції щодо інституційного супроводу // *Галицький економічний вісник*. 2023. Вип. 80 (1). С. 98-107.

334. Череп А., Череп О., Огренич Ю., Гельман В., Горбунова А. Удосконалення механізму управління стратегією інноваційної діяльності підприємств // *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. №1(54). С. 471-484.

335. Череп А. В., Гнідкова А. В. Проблемні аспекти формування інформаційної стратегії агропромислових підприємств // *Вісник ХНТУ*. 2019. №1(68). С. 168-174.

336. Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства // *Теоретичні та практичні питання економіки*. 2011. №25. С. 204-208.

337. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167-171.

338. Шимко О. В., Демидюк С. М. Ризик-орієнтований підхід до управління підприємством сфери послуг // *Бізнес-Інформ*. 2024. №4. С. 267-274.

38217. Шерстюк Р. П., Неділенько В. Б., Кернаджук П. М. Ефективність стратегічного управління в умовах цифрової трансформації: сучасні підходи // *Матеріали X I Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку»*, 26 травня 2023 року. Т.: ФОП Паляниця В. А., 2023. С. 86-87.

340. Шерстюк Р., Летун О. Модель управління компетентністю підприємств сфери послуг // *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (20 квітня 2023 р.)*. Т 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 270-273.

341. Шерстюк Р. П. Формування багатокомпонентної моделі організаційного механізму забезпечення стабільного функціонування промислового підприємства: монографія. Тернопіль: Терно-граф, 2017. 432 с.

342. Швець Л., Редько Н., Дудка Т. Сучасні тенденції розвитку сфери послуг [Електронний ресурс] // *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1015/973>.

343. Шостак Л. В., Близнюк А. Л. Управління бізнес-процесами: вітчизняний і зарубіжний досвід // *Економіка і суспільство*. 2019. №20. С. 433-440.

344. Шпаков А. Методологічні підходи формування інноваційних технологій управління підприємствами в динамічному бізнес-середовищі будівельного девелопменту // *Управління розвитком складних систем*. 2022. №49. С. 124-131.

345. Шуміло О. С. Управління системою економічної безпеки торговельного підприємства: системно-кібернетичний підхід // *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка*, 2016. №1 (1). С. 313-318.

346. Шумляєва І. Д. Функціональна характеристика діяльності територіальних громад // *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2 (2). С. 83-89.

347. Ювженко В. О., Журан О. А. Вплив упровадження ERP-систем на ефективність управління на підприємствах України // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17 (4). С.72-74.

348. Якимова О. О., Леміш К. М., Токаренко О. І. Удосконалення системи управління персоналом підприємств сфери послуг [Електронний ресурс] // *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 6(23). С. 166-170. Режим доступу: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/6\\_23\\_ukr/31.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/31.pdf).

349. Ярема Л. В., Замора О. І. Управління розвитком територіальної громади [Електронний ресурс] // *Ефективна економіка*. 2021. Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/106.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/106.pdf).

350. Яроміч С., Бекетова О., Брєєва Є. Маркетинговий менеджмент у сфері послуг: філософія бізнесу, інструментарій та сучасні тренди // *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 22. С. 59-66.

351. Яшкіна Н. В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект // *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208-215.

352. Aliksieiev I., Mazur A. Methodology of financial research by stages of innovation process // *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2022, №9 (1), pp. 7-14.

353. Ansoff H. Igor. Strategic Issue Management // *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1. No. 2. P. 131-148. URL: <http://www.jstor.org/stable/2486096>.

354. Arena C., Catuogno S., Moscariello N. The unusual debate on non-GAAP reporting in the current standard practice. The Lens of Corporate Governance // *Journal of Management and Governance*, 2022. Issue 25 (3), pp. 655-684.

355. Association agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part of 21 March 2014 / European Union, Ukraine. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A22014A0529%2801%29>.

356. Aulin V., Hrynkiv A., Lyashuk O., Vovk Y., Lysenko S., Ratynskiy V. et. al. Increasing the Functioning Efficiency of the Working Warehouse of the «UVK Ukraine» Company Transport and Logistics Center // *Communications – Scientific Letters of the University of Zilina*. 2022. 22 (2), 3-14.

357. Barna S. S. The concept of management of innovative development of energy service enterprises // *Innovatsijna ekonomika*. 2020. № 3-4, s. 71-77.

358. Batchenko L., Honchar L., Poplavska A., Rusavska V., Holubets I., Kovalenko V. Formation of a Business Idea for the Development of Hospitality Industry Enterprises in Crisis Conditions // *International Journal of Professional Business Review*, 2023. №8(2), p. 1141.

359. Bruno M., Marchi M., Ermini N., Niccolucci V., Pulselli F.M. Life Cycle Assessment and Cost-Benefit Analysis as Combined Economic-Environmental

Assessment Tools: Application to an Anaerobic Digestion Plant // *Energies*, 2023. Issue 16 (9), p. 3686.

360. Buleev Ivan, Bryukhovetska Natalya, Korytko Tetyana, Piletska Samira, Patlachuk Vasyl. Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 45. No. 1. P. 94-104.

361. Burnett B.M., Martin G.W., Reppenhagen D.A. Managerial discretion in revenue recognition amidst financial restatements and implications for GAAP compliance // *Journal of Business Finance & Accounting*. 2021. N48 (5-6), pp. 869-894.

362. Cioca M., Cioca, L.I., Duta L. Web technologies and multi-criteria analysis used in enterprise integration // *Studies in informatics and control*, 2011. №20 (2), p. 130.

363. Dahr J.M., Hamoud A.K., Najm I.A., Ahmed M.I. Implementing sales decision support system using Data mart based on OLAP, KPI, and Data mining approaches // *Journal of Engineering Science and Technology*. 2022. №17(1), pp. 275-293.

364. Day G.S., Shea G. Changing the work of innovation: A systems approach // *California Management Review*. 2023. №63 (1), pp. 41-60.

365. Depken D. and Zeman C. Small business challenges and the triple bottom line, TBL: Needs assessment in a Midwest State, U.S.A. // *Technological forecasting & social change*. 2018. №135, pp. 44-50.

366. Fauska P., Kryvinska N. and Strauss C. The Role of E-Commerce in B2B Markets of Goods and Services // *International Journal of Services, Economics and Management*. 2013. №5, pp. 41-71.

367. Frederico G.F., Garza-Reyes J.A., Kumar A. and Kumar V. Performance measurement for supply chains in the Industry 4.0 era: a balanced scorecard approach

// *International journal of productivity and performance management*. 2021. №70 (4), pp. 789-807.

368. Gao J.X., Aziz H., Maropoulos P.G., Cheung W.M. Application of product data management technologies for enterprise integration // *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*. 2003. №16 (7-8), pp. 491-500.

369. Ghavami S.M., Taleai M. and Arentze T. An intelligent web-based spatial group decision support system to investigate the role of the opponents' modeling in urban land use planning // *Land use policy*. 2022. P. 120.

370. Gu W., Wang J., Hua X., Liu Z. Entrepreneurship and high-quality economic development: based on the triple bottom line of sustainable development // *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2022. №17 (1), pp. 1-27.

371. Hagedoorn L.C., Koetse M.J., van Beukering, Pieter J.H. and Brander L.M. Time equals money? Valuing ecosystem-based adaptation in a developing country context // *Environment and Development Economics*. 2022. №25 (5), pp. 482-508.

372. Harry M. Markowitz, G. Peter Todd, William F. Sharpe. Mean-Variance Analysis in Portfolio Choice and Capital Markets. John Wiley & Sons. 2000. 400 p.

373. Hellsten U., Klefsjö B. TQM as a management system consisting of values, techniques and tools // *The TQM magazine*. 2000. №12 (4), pp. 238-244.

374. Hole Y., Pawar S., & Bhaskar M. P. Service marketing and quality strategies. Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN). 2018. 6(1), 182-196.

375. Horwath R. The Origin of Strategy. Strategic Thinking Institute, 2006. URL: <https://www.strategyskills.com/the-origin-of-strategy/>.

376. Hussain N., Rigoni U., Orij R.P. Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance // *Journal of business ethics*. 2018. №149 (2), pp. 411-432.

377. Jayathilake H. M. T. M. Product diversification strategies: A review of managerial skills for firm performance // *International Journal of Advancements in Research and Technology*. 2018. №7(7). P. 90-100.

378. Kaczor S., Kryvinska N. It is all about Services - Fundamentals, Drivers, and Business Models // *Journal of Service Science Research*. 2013. №5, pp. 125-154.

379. Kenneth R. Andrews. The concept of corporate strategy. 3rd ed. Homewood, III. Irwin, 1987, xviii, 132 p.

380. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. Potential of strategic development of regional economy // *Challenges of Globalization in Economics and Business (The 4th International Scientific Conference*. Georgia, Tbilisi, November 1-2, 2019 Proceedings). Tbilisi: Ivane Javakhishvili Tbilisi State University. Economics and Business Faculty, 2019. P. 237-242.

381. Liliya Melnyk, Roman Sherstiuk, Eduard Malevski, Nataliia Marynenko, Olha Pavlykivska. Models of evaluating the impact of changes technological and industrial areas in enterprise development // *Amazonia Investiga*. Volume 10 – Issue 40 / April 2021. P. 253-264.

382. Lysek M. Disguising diversification for innovation // *International Journal of Innovation Science*. 2019. Vol. 11, № 1, p. 119-138.

383. Luchko M. R., Lukanovska I. R., & Ratynskiy V. Modelling inventory management: Separate issues for construction and application // *International Journal of Production Management and Engineering*. 2022. 7(2), 117-124. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2019.11435>.

384. McInnis, J.M., Yu, Y. and Yust, C.G., 2018. Does Fair Value Accounting Provide More Useful Financial Statements than Current GAAP for Banks? // *The Accounting Review*, 93 (6), pp. 257-279.

385. Megawaty M. and Ulfa M. Decision support system methods: A review // *Journal of Information Systems and Informatics*. 2022. №2 (1), pp. 192-201.

386. Merriam-Webster. The Merriam-Webster Dictionary. 1988. 1600 p.

387. Miklovda V.P., Pitiulych M.I., Hoblyk V.V., Pityulych M.M., & Keretsman N.I. Socio-Economic Transformations of Small Rural Settlements of Zakarpattia Amidst Decentralisation // *International Journal of Criminology and Sociology*. 2020. № 9. P. 3089-3094.

388. Mierzejewska W., & Dziurski P. The Diversification Strategy and Business Groups' Performance in Poland // *Journal of Intercultural Management*. 2019. № 11(1), p. 23-45.

389. Nguyen T.A.V., Tucek D., Pham N.T. Indicators for TQM 4.0 model: Delphi method and analytic hierarchy process (AHP) analysis // *Total Quality Management & Business Excellence*. 2023. №34 (1-2), pp. 220-234.

82170. Panetto H. and Cecil J. Information systems for enterprise integration, interoperability and networking: theory and applications // *Enterprise Information Systems*. 2013. №7 (1), pp. 1-6.

82171. Pandey B., Brelsford C., & Seto K. C. Infrastructure inequality is a characteristic of urbanization // *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2022. №119(15).

82172. Pearce J. A., Robinson R. B. Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition. 13th edition. Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc., 2012. 1014 p.

82173. Pylypiv N., Piatnychuk I., Halachenko O., Maksymiv Yu. and Popadynets N. Balanced scorecard for implementing united territorial communities' social responsibility // *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Vol. 18 (2). P. 128-18217.

82174. Pylypiv N., Piatnychuk I., Sologub S. Classification of strategies for socio-economic development of united territorial communities // *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2020. Vol. 7, No. 3. P. 27-35.

82175. Ratynskyi V. Modelling inventory management: Separate issues for construction and application / Luchko, M. R., Lukanovska, I. R., & Ratynskyi, V. // *International Journal of Production Management and Engineering*, 2020, № 7 (2), 117-124. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2019.11435>



396. Ratynskiy Vadym. Determining the role of emotions in the customer journey for culture industries under conditions of information and communication technologies development / Тимченко, Y., Proskurina, M., Hryhorchuk, T., Chervinska, L., Ratynskiy, V., Shpylyk, L., S., Krause, O., Pinyak, I., Lebedynets, I.,; Nosyriev, O. // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2022, № 2(13 (122)). P. 62–72.

397. Ratynskiy Vadym. Devising scientific and methodological tools to strengthen the economic security of a region through the improvement of technologies for marketing support of tourism / Ratynskiy, V., Tymoshyk, N., Sherstiuk, R., Dudkina, O., Dunaev, I., Petrovska, I., Mital, O., Nosyriev, O.// Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2021, № 4 (13 (112)). – P. 52–65.  
<https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.23882177>

398. Ratynskiy Vadym. Increasing the Functioning Efficiency of the Working Warehouse of the “UVK Ukraine” Company Transport and Logistics Center / Aulin, V., Hryniv, A., Lyashuk, O., Vovk, Y., Lysenko, S., Ratynskiy, V. et. al.// Communications - Scientific Letters of the University of Zilina, 2020, № 22 (2), P. 3–14.

399. Ratynskiy Vadym. Introduction of digital audit in the digital economy / Mazurenok Oksana, Ratynskiy Vadym, Bilous Olga // Digital economy trends : global challenges, strategy and technologies : monograph / edited by Ghenadie Ciobanu. - Galați : Editura Universitară «Danubius», 2021. – C. 90-104. (ISBN 978-606-533-551-6

400. Ratynskiy, V. Improving the financing mechanism for the development of local communities based on the use of digital technologies / Radynskyy, S., Ratynskiy V., Diachenko, N., Diachenko, V., A. Krupka, Lobodina, Z., Pohrishchuk, H., Dobizha, N., Shpylyk, S., Bendiuh, V. // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2024, № 2 (13 (128)). – P. 35-46. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300908>

401. Ratynskiy, V. Innovative approaches to project financing management in the context of digitalization: micro- and macro-aspects / Radynskyy, S., Ratynskiy, V., Krupka, A., Shpylyk, S., Pohrishchuk, H., Dobizha, N., Zarichna, N., Pysmennyi, V.,

Piniak, I., Burlitska O. // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2025, № 3 (13 (135)). – P. 87–95. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.333507>.

402. Ratynskiy, V. Overcoming barriers to digitalization of small and medium-sized enterprises under martial law / Semeniuk, S., Levytskyi, V., Fomina, O., Fedorchenko, K., Yudina, N., Ratynskiy, V., Shcherbatiuk, O., Bendiuh, V., Zhurakivska, Y. // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2024, № 3 (13 (129)). – P. 57–69. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.304997>.

403. Ratynskiy, V. The impact of digital technologies on agricultural insurance / Sergey Yekimov, Makhsetbay Zinatdinovich Aytimbetov, Shakhzoda Negmatova, Vadym Ratynskiy, Ivan Sokoly, Oleksandr Bukovskyi // E3S Web of Conf. Volume 452. XV International Online Conference “Improving Farming Productivity and Agroecology – Ecosystem Restoration” (IPFA 2023). Section: Precision Agriculture and Agroecology. France. Dnipro, 2023, Том 452, № 01004. 30 November 2023. P. 1-7. eISSN: 2267-1242 <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201004>.

404. Ратинський В. В. Використання діджитал-маркетингового інструментарію в ресторанному господарстві / Ратинський В. В. // Innovative development of hotel and restaurant industry and food production: proceedings of II International scientific and practical Internet conference. Prague, Oktan Print, 2021. P. 108-110.

405. Ратинський В. В. Influencer marketing як один з ефективних каналів просування на ринку / Ратинський В. В. // Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес: Матер. міжнар.наук.-теор. конференції студ. та аспір. 29 вересня 2022 року: - Харків: НТУ „ХПІ”, 2022. С. 82176-82178. <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16314/1/%D0%A3%D0%BA%D1%80-%D1%96-D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82-2022-%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf>

406. Vadym Ratynskiy. Cotton textile industry. E3S Web of Conf / Tolibjon Khalikov, Yurii Prus, Tetiana Chelombitko, Vadym Ratynskiy, Komil Urazov, Uchkun Shirinov // Volume 452. XV International Online Conference “Improving Farming Productivity and Agroecology – Ecosystem Restoration” (IPFA 2023). Section: Precision Agriculture and Agroecology. France. Dnipro, 2023, Том 452, №

01004. 30 November 2023. eISSN: 2267-1242.  
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201002>

407. Vadym Ratynskyi. Methods project management in the field of tourism and recreation / Victoria Tsypko, Volodymyr Vasylchuk, Maksim Gedin, Vadym Ratynskyi, Sergey Yekimov, Petra Šánová // E3S Web of Conf. Volume 452. XV International Online Conference “Improving Farming Productivity and Agroecology – Ecosystem Restoration” (IPFA 2023). Section: Precision Agriculture and Agroecology. France. Dnipro, 2023, Tom 452, № 01004. 30 November 2023. (0,84 друк. арк.). eISSN: 2267-1242 DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345207014>.

408. Schendel D. E., Hattch K. J. Business Policy or Strategic Management Boader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Processing, August, 1972. 538 p.

409. Small A., Owen A., Paavola J. Organizational use of ecosystem service approaches: A critique from a systems theory perspective // *Business Strategy and the Environment*. 2022. №31 (1), pp. 284-296.

410. Sohl T., Vroom G., & McCann B. T. Business model diversification and firm performance: A demand-side perspective. *Strategic entrepreneurship journal*. 2020. 14(2). P. 198-223.

411. Sohl T., McCann B. T., & Vroom G. Business model diversification: Demand relatedness, entry sequencing, and curvilinearity in the diversification-performance relationship // *Long Range Planning*. 2022. Volume 55, Issue 6.

412. Stadnyk V., Sokoliuk G., Goncharuk A., Matviiets O. Institutional factors of competitiveness and development of the national economy // *Advances in economics, business and management research*. 2019. Vol. 99. P. 376-380.

413. Strutynska, I., Kozbur, H. Dmytrotsa, L., Sorokivska, O., Melnyk, L., Grytseliak, R. Regarding to the Concept of Small and Medium-Sized Enterprises Digitalization in Ukraine: Problems and Solutions / *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) 2021*, Deggendorf, Code 172173, pp. 276-279.

414. Ye M., Lu W., Flanagan R., & Ye K. Diversification in the international construction business // *Construction management and economics*. 2018. №36(6), p. 348-361.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Довідки

про впровадження результатів дисертаційної роботи



ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

вул. М.Грушевського, 8, м. Тернопіль, 46021, тел.: (0352) 52-33-83 факс: 52-33-83  
E-mail: mail.economy@te.gov.ua, Web: https://economy.te.gov.ua Код згідно з ЄДРПОУ 40388463

від 05.11.2025 року № 02/15/24 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

### ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача  
наукового ступеня доктора економічних наук**

**Ратинського Вадима Віталійовича на тему «Стратегія управління  
підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад» за  
спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами  
економічної діяльності) в департаменті економічного розвитку  
Тернопільської обласної військової адміністрації**

Результати дисертаційного дослідження Ратинського Вадима Віталійовича, що містять науково-методичні та практичні рекомендації щодо формування ефективної стратегії управління підприємствами сфери послуг, були використані департаментом економічного розвитку Тернопільської обласної військової адміністрації у процесі розробки та актуалізації регіональних програм економічного розвитку.

Зокрема, впроваджені такі елементи:

1. Система індикаторів для моніторингу ефективності функціонування ринку послуг на рівні об'єднаних територіальних громад.
2. Пропозиції щодо вдосконалення механізмів фінансової підтримки підприємств сфери послуг з урахуванням їхньої ролі у забезпеченні соціально-економічної стійкості ОТГ.
3. Структурні засади формування стратегічних планів розвитку підприємств рекреаційної сфери, орієнтованих на використання унікального потенціалу Тернопільської області.

Економічний та соціальний ефект впровадження полягає у підвищенні ефективності використання бюджетних коштів, спрямованих на підтримку місцевого бізнесу, створенні сприятливого інвестиційного клімату для МСБ у сфері послуг, що, своєю чергою, сприяє зростанню зайнятості та поліпшенню якості послуг, доступних для мешканців ОТГ Тернопільської області.

Директор департаменту

Галина ВОЛЯНИК







## ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА

Управління стратегічного розвитку міста

м. Тернопіль, вул. Листопадава, 5, 46001; тел.: 067 67 88 447, 067 15 79 525, 067 67 88 446;

e-mail: usrm.mr@gmail.com; web: ternopilcity.gov.ua

05 січня 2026 р.

№ 4/2

### ДОВІДКА

#### про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради підтверджує впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора економічних наук Ратинського Вадима Віталійовича на тему: «Стратегія управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад» за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) в свою діяльність.

Результати дисертаційного дослідження були використані у діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради при:

- розробленні стратегічних напрямів підтримки малого та середнього бізнесу в Тернопільській міській територіальній громаді;
- удосконаленні підходів до формування програм розвитку підприємництва та сфери послуг;
- розробленні аналітичних матеріалів щодо ефективності функціонування підприємств сфери послуг в умовах децентралізації;
- підготовці пропозицій до проєктів програми економічного і соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2025-2027 роки.

Отримані результати сприяли підвищенню ефективності управлінських рішень у сфері підтримки підприємництва та розвитку та були втілені у процес розробки Стратегії розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2027 року (із перспективою дії до 2034 року)

Начальник управління



Юрій ДЕЙНЕКА



УКРАЇНА

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСТЬ ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН  
ВЕЛИКОГАЇВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА

☎ 47722 с. Великий Гаї вул. Галицька 47 код ЗКПО: 04394875

☎ код: (0352) тел: 49 02 98.

*05 грудня 2022 № 1456*

### ДОВІДКА

Про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора економічних наук Ратинського Вадима Віталійовича на тему: «Стратегія управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднання територіальних громад (на прикладі торгового-побутової інфраструктури)» зі спеціальності 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»

У практичній роботі Великогаївської сільської ради буде прийнято до впровадження результати дисертаційного дослідження Ратинського Вадима Віталійовича, що стосуються забезпечення стратегії управління підприємствами сфери послуг, які б давали можливість безперебійного функціонування з мінімальним фінансовим навантаженням, в тому числі методичні інструменти, щодо векторів розвитку громади.

На основі практичних результатів дисертаційного дослідження сформовано інноваційні засоби активізації обслуговуючих підприємств, напрями їх диверсифікації, досліджено шляхи оптимізації розвитку торговельних підприємств сервісного та побутового обслуговування в умовах функціонування територіальної громади.

Загалом дано позитивний висновок практичної цінності результатів дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора економічних наук Ратинського Вадима Віталійовича на тему: «Стратегія управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднання територіальних громад (на прикладі торгового-побутової інфраструктури)»

Сільський голова



О. Кохман



УКРАЇНА  
АКАДЕМІЯ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ  
46000, м. Тернопіль, вул. Руська, 17  
тел. 254-984; 235-114  
Розрахунковий рахунок 2600406181973  
МФО 338783,  
код ЄДРПОУ банку 21161919



UKRAINE  
ACADEMY OF SOCIAL MANAGEMENT  
Ruska Str., 17, 46000 Ternopil  
tel. 254-984; 235-114  
Settlement account 2600406181973  
MFO 338783, code 21161919

від "07" жовтня 2022 р.

№ 7/10.22

### Довідка

Дана Ратинському В.В. тому, що його наукові розробки з теми: «Управління сервісною інфраструктурою в умовах добровільного об'єднання територіальних громад» є актуальними і своєчасними, схвалені на засіданні Президії та передбачається для використання в роботі громадського об'єднання АСУ. Зокрема для пропаганди своєї роботи, планування діяльності на перспективу, вироблення рекомендацій суб'єктам господарювання торгово-побутової сфери. Особливо практичними з його розробок для умов організації оборонної роботи та у повоєнний період є:

Теретичні засади організації діяльності сервісних підприємств в умовах війни; передумови відродження та активізації діяльності підприємств сфери послуг на інноваційних засадах у повоєнний період; особливості і соціально-економічні наслідки концентрації і спеціалізації торговельних підприємств та підприємств побутового обслуговування в оборонних умовах об'єднань територіальних громад; тенденції розвитку і розміщення мережі обслуговуючих підприємств у контексті процесів концентрації і спеціалізації; механізми формування інноваційної стратегії активізації діяльності сервісних підприємств; інструментарій забезпечення реалізації диверсифікації як шляху активізації діяльності підприємств торгово-побутового обслуговування; вирішення проблем адаптації прогресивного досвіду вітчизняних сервісних підприємств до роботи в умовах Європейської економіки ін.

Академія соціального управління передбачає активно використовувати наукові розробки як рекомендації для повоєнного відродження торгівельно-побутових підприємств в умовах територіальних об'єднань нашої держави.



Президент  
Академії соціального управління  
д.с.н., Професор,  
заслужений діяч науки і техніки України

Б. Андрушків

## Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Ратинського Вадима Віталійовича

### "Стратегія управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад"

на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук зі спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Цією довідкою підтверджуємо впровадження результатів в докторській дисертації Ратинського В.В. на тему "Стратегія управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад" в діяльність ТзОВ "Львівська пивна компанія".

Основні результати дослідження, які були впроваджені, включають:

#### 1. Розробка стратегічного плану розвитку підприємства:

- Визначення основних напрямків розвитку торгово-побутової інфраструктури компанії в умовах об'єднаних територіальних громад.
- Створення моделі ефективного управління, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

#### 2. Оптимізація операційних процесів:

- Впровадження нових методів управління логістичними та торговими процесами, що дозволило зменшити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів.
- Використання інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів, що значно підвищило продуктивність праці.

#### 3. Маркетингові стратегії:

- Розробка та реалізація маркетингових кампаній, спрямованих на збільшення обсягів продажів та розширення клієнтської бази.
- Впровадження системи лояльності для постійних клієнтів, що сприяло зміцненню довгострокових відносин з клієнтами.

#### 4. Соціально-економічний розвиток регіону:

- Підтримка місцевих виробників та постачальників, що сприяло розвитку регіональної економіки.
- Залучення місцевих трудових ресурсів, що дозволило створити нові робочі місця та підвищити рівень зайнятості в об'єднаних територіальних громадах.

Реалізація цих заходів позитивно вплинула на діяльність ТзОВ "Львівська пивна компанія", сприяючи її сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Дата: 01.03.2024





**Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження****Ратинського Вадима Віталійовича****"Стратегія управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад"**

на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук зі спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Підтверджуємо впровадження результатів докторської дисертації Ратинського В.В. на тему "Стратегія управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад)" в діяльність ТзОВ "Протек Логістик".

В рамках реалізації дослідження було розроблено та впроваджено стратегічний план розвитку логістичної інфраструктури підприємства. Основна увага приділялася оптимізації операційних процесів, що включало інноваційні методи управління ланцюгами поставок та використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації логістичних операцій. Це дозволило значно підвищити ефективність та продуктивність діяльності компанії, зменшити операційні витрати та покращити точність виконання замовлень.

Маркетингові стратегії, розроблені на основі результатів дисертації, сприяли зміцненню ринкових позицій компанії та розширенню клієнтської бази. Впровадження системи знижок та спеціальних пропозицій для постійних клієнтів підвищило рівень їх задоволеності та лояльності.

Важливою складовою реалізації результатів дисертації стало сприяння соціально-економічному розвитку регіону. Компанія підтримувала місцевих виробників та постачальників, що сприяло розвитку регіональної економіки. Крім того, завдяки створенню нових робочих місць для місцевого населення, було підвищено рівень зайнятості в об'єднаних територіальних громадах.

Таким чином, впровадження результатів дослідження в діяльність ТзОВ "Протек Логістик" сприяло її сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

Дата: 12.01.2024

Підпис:





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83  
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: [univ@tntu.edu.ua](mailto:univ@tntu.edu.ua), Код ЄДРПОУ 05408102

№

На №

від

ДОВІДКА

видана

**РАТИНСЬКОМУ ВАДИМУ ВІТАЛІЙОВИЧУ**

з підтвердженням про те, що у відповідності до Наказу №4/2-56 від 08.02.2021 він був виконавцем науково-дослідної теми «Теорія та методологія бухгалтерського обліку суб'єктів ринку в умовах цифрової економіки» (номер державної реєстрації 0121U108510).

Під час виконання дисертаційної роботи здобувачем розроблено наукові підходи до удосконалення стратегії управління підприємствами сервісної сфери на базі інноваційних інструментів обліку та аналізу в межах ОТГ.

Проректор з наукової роботи



Керівник науково-дослідної теми

Павло МАРУЩАК

Сергій СПІВАК



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ІВАНА ПУЛЮЯ**

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83  
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: [univ@tntu.edu.ua](mailto:univ@tntu.edu.ua), Код ЄДРПОУ 05408102

№

На №

від

### ДОВІДКА

видана

### РАТИНСЬКОМУ ВАДИМУ ВІТАЛІЙОВИЧУ

з підтвердженням про те, що у відповідності до Наказу №4/2-695 від 29.09.2023 він був виконавцем науково-дослідної теми «Трансформація системи управління бізнес-процесами підприємств у післявоєнний період та переходу до Індустрії 5.0» (номер державної реєстрації 0123U102031).

Під час виконання дисертаційної роботи здобувачем розроблено теоретико-методологічні положення та прикладні рекомендації щодо стратегічного управління підприємствами сфери послуг в умовах цифровізації економіки та розвитку територіальних громад.

Проректор з наукової роботи



Керівник науково-дослідної теми

Павло МАРУЩАК

Роман ШЕРСТЮК





**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ІВАНА ПУЛЮЯ**

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83.  
http://www.tntu.edu.ua, E-mail: univ@tu.edu.ua. Код ЄДРПОУ 05408102

№

На №

від

**ДОВІДКА  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
у навчальний процес**

Видає Ратинському Вадиму Віталійовичу про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему: «Стратегія управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад», поданого на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, впроваджені у навчальний процес Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Зокрема, наукові положення та практичні результати роботи використані при:  
Розробці робочих програм навчальних дисциплін:**

- «Комплексний аналіз діяльності підприємства» — у частині формування стратегічних пріоритетів розвитку сервісних підприємств у децентралізованому середовищі.
- «Управління взаємовідносинами з клієнтами» — у розділі впровадження інструментів автоматизації для підвищення конкурентоспроможності підприємств у межах ОТГ.
- «Бізнес аналіз» — використано при оновленні розділу «Інструментарій бізнес-аналізу» в частині впровадження методів інтелектуального аналізу даних та інструментів автоматизації бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг у межах ОТГ.

**Підготовці методичного забезпечення:**

- Оновлено конспекти лекцій та кейс-стаді для практичних занять, що базуються на авторській моделі стратегічного управління підприємствами сфери послуг.
- Розроблено методичні рекомендації щодо цифровізації облікових та управлінських процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу.

**Ефект від впровадження:** Впровадження результатів дослідження дозволило підвищити рівень фахової підготовки здобувачів вищої освіти, поглибити їхні знання щодо специфіки управління в умовах територіальних громад та опанувати сучасні інструменти діджиталізації бізнес-процесів.

Проректор з наукової роботи  
ТНТУ ім. І. Пулюя  
д.т.н., професор

Завідувач кафедри  
управління інноваційною діяльністю та сферою послуг  
д.е.н., доц.

Завідувач кафедри  
бухгалтерського обліку та аудиту  
д.е.н., проф.



МАРУЩАК Павло

ШЕРСТЮК Роман

СПІВАК Сергій

## Додаток Б

## АНКЕТА

### обстеження магазину

З метою розроблення рекомендацій щодо вдосконалення розвитку і розміщення торгової мережі в сільській місцевості просимо Вас дати відповіді на цю анкету.

**Обраний варіант відповіді позначити знаком "+", або вписати необхідні дані**

#### 1. До якого типу відноситься ваш магазин?

|                                      |  |                                        |  |                  |  |
|--------------------------------------|--|----------------------------------------|--|------------------|--|
| Універсам                            |  | Універмаг                              |  | Змішаний магазин |  |
| Продукти                             |  | Промтовари                             |  | Інше (вписати)   |  |
| Спеціалізований продовольчий магазин |  | Спеціалізований непродовольчий магазин |  |                  |  |

#### 2. Яка площа магазину, кв.м. ?

|          |  |         |  |                |  |
|----------|--|---------|--|----------------|--|
| Загальна |  | Торгова |  | Торгового залу |  |
|----------|--|---------|--|----------------|--|

#### 3. Який метод продажу використовується у магазині?

|             |                 |                    |  |                             |  |
|-------------|-----------------|--------------------|--|-----------------------------|--|
| Традиційний |                 | Самообслуговування |  | Часткове самообслуговування |  |
| За зразками | Інший (вписати) |                    |  |                             |  |

#### 4. Яка кількість різновидів товарів представлена в магазині?

|             |  |                  |  |                     |  |
|-------------|--|------------------|--|---------------------|--|
| Всього, од. |  | Продтоварів, од. |  | Не продтоварів, од. |  |
|-------------|--|------------------|--|---------------------|--|

#### 5. Яка чисельність працівників магазину?

|              |  |               |  |                |  |
|--------------|--|---------------|--|----------------|--|
| 1 працівник  |  | 2 працівники  |  | 3 працівники   |  |
| 4 працівники |  | 5 працівників |  | Інше (вписати) |  |

#### 6. Яка чисельність продавців магазину?

|             |  |             |  |                |  |
|-------------|--|-------------|--|----------------|--|
| 1 продавець |  | 2 продавці  |  | 3 продавці     |  |
| 4 продавці  |  | 5 продавців |  | Інше (вписати) |  |

#### 7. Який товарооборот магазину за 2022 рік?

тис. грн.

#### 8. Який фінансовий результат діяльності магазину за 2022 рік?

|          |          |        |          |
|----------|----------|--------|----------|
| Прибуток |          | Збиток |          |
|          | тис.грн. |        | тис.грн. |

**9. До якої форми власності відноситься магазин?**

|          |  |            |  |          |  |
|----------|--|------------|--|----------|--|
| Державна |  | Комунальна |  | Приватна |  |
|----------|--|------------|--|----------|--|

**10. Яка організаційно-правова форма магазину?**

|                           |  |                       |  |                     |  |
|---------------------------|--|-----------------------|--|---------------------|--|
| Фізична особа-підприємець |  | Приватне підприємство |  | Споживче товариство |  |
| ТзОВ                      |  | Інше (вписати)        |  |                     |  |

**11. У якому типі населеного пункту розміщений магазин?**

|               |  |             |  |                |
|---------------|--|-------------|--|----------------|
| Кущовий центр |  | Рядове село |  | Інше (вписати) |
|---------------|--|-------------|--|----------------|

**12. Яка чисельність жителів населеного пункту?**

|      |
|------|
| чол. |
|------|

**13. Яка відстань населеного пункту від**

|                  |    |                  |    |
|------------------|----|------------------|----|
| Обласного центру |    | Районного центру |    |
|                  | км |                  | км |

**14. Магазин працює з****Перерва на обід з****Вихідний день**

|      |    |      |
|------|----|------|
| год. | до | год. |
| год. | до | год. |
|      |    |      |

Дякуємо за Ваші відповіді.



**АНКЕТА****опитування сільських покупців**

З метою вдосконалення організації торговельного обслуговування населення просимо Вас дати відповіді на цю анкету.

*Обраний варіант відповіді позначити знаком "+", або вписати необхідні дані*

**1. Як часто, зазвичай, Ви купуєте товари повсякденного попиту?**

|               |  |                 |  |               |  |
|---------------|--|-----------------|--|---------------|--|
| Щоденно       |  | Два рази в день |  | Раз в два дні |  |
| Раз в три дні |  | Раз в тиждень   |  | Інше          |  |

**2. Яку частку товарів повсякденного попиту Ви купуєте**

|                             |   |                    |   |
|-----------------------------|---|--------------------|---|
| У селі за місцем проживання | % | У районному центрі | % |
| У обласному центрі          | % | У іншому місті     | % |

**3. Якому типу підприємства Ви віддаєте перевагу при придбанні товарів повсякденного попиту?**

|             |  |                         |  |                    |  |
|-------------|--|-------------------------|--|--------------------|--|
| Гіпермаркет |  | Спеціалізований магазин |  | Продовольчий ринок |  |
| Супермаркет |  | Змішаний магазин        |  | Домашній магазин   |  |
| Продукти    |  | Інше (вписати)          |  |                    |  |

**4. Скільки в середньому часу Ви проводите в магазині при придбанні товарів повсякденного попиту?**

|              |  |                |  |            |  |
|--------------|--|----------------|--|------------|--|
| До 1 хвилини |  | 2-3 хвилини    |  | 3-5 хвилин |  |
| 5-10 хвилин  |  | Інше (вписати) |  |            |  |

**5. Якому методу продажу товарів при придбанні товарів повсякденного попиту Ви б віддали перевагу?**

|                             |  |                    |  |
|-----------------------------|--|--------------------|--|
| Продаж через прилавок       |  | Самообслуговування |  |
| За попередніми замовленнями |  | Інше (вписати)     |  |

**6. Як часто Ви відвідуєте магазини з торгівлі непродовольчими товарами?**

|                |  |                 |  |               |  |
|----------------|--|-----------------|--|---------------|--|
| Щоденно        |  | Раз у два дні   |  | Раз у три дні |  |
| Раз у тиждень  |  | Раз у два тижні |  | Раз у місяць  |  |
| Інше (вписати) |  |                 |  |               |  |

**7. Яку частку непродовольчих товарів періодичного і рідкого попиту Ви купуєте**

|                             |   |                    |   |
|-----------------------------|---|--------------------|---|
| У селі за місцем проживання | % | У районному центрі | % |
| У обласному центрі          | % | У іншому місті     | % |

**8. Якому типу підприємств Ви віддаєте перевагу при придбанні непродовольчих товарів періодичного і рідкого попиту?**

|                         |  |                      |  |                |  |
|-------------------------|--|----------------------|--|----------------|--|
| Універмаг               |  | Будинок торгівлі     |  | Гіпермаркет    |  |
| Супермаркет             |  | Промтовари           |  | Уцінені товари |  |
| Спеціалізований магазин |  | Непродовольчий ринок |  | Інше (вписати) |  |

**9. Чи влаштовує Вас рівень торговельного обслуговування сільського населення?**

|              |  |                    |  |
|--------------|--|--------------------|--|
| Влаштовує    |  | Влаштовує частково |  |
| Не влаштовує |  | Не можу відповісти |  |

**10. У яких типах підприємств, на Вашу думку, найвищий рівень культури обслуговування покупців?**

|                                     |  |                                       |  |                  |  |
|-------------------------------------|--|---------------------------------------|--|------------------|--|
| Гіпермаркет                         |  | Універмаг                             |  | Змішаний магазин |  |
| Супермаркет                         |  | Будинок торгівлі                      |  | Прод. ринок      |  |
| Продукти                            |  | Промтовари                            |  | Непрод. ринок    |  |
| Спеціалізовані магазини продтоварів |  | Спеціалізовані магазини непродтоварів |  | Інше             |  |

**11. Чи достатня в даний час, на Вашу думку, забезпеченість населення торговою мережею?**

|          |  |             |  |         |  |
|----------|--|-------------|--|---------|--|
| Достатня |  | Не достатня |  | Не знаю |  |
|----------|--|-------------|--|---------|--|

**Відомості про опитуваного:**

**Ваша стать**

|          |  |        |  |
|----------|--|--------|--|
| Чоловіча |  | Жіноча |  |
|----------|--|--------|--|

**Ваш вік**

|                 |  |             |  |
|-----------------|--|-------------|--|
| До 20 років     |  | 20-30 років |  |
| 30-40 років     |  | 40-60 років |  |
| Старше 60 років |  |             |  |

**Рід занять**

|             |  |                |  |                |  |
|-------------|--|----------------|--|----------------|--|
| Службовець  |  | Робітник       |  | Фермер         |  |
| Безробітний |  | Домогосподарка |  | Інше (вписати) |  |

**Місце роботи**

|       |  |      |  |                |  |
|-------|--|------|--|----------------|--|
| Місто |  | Село |  | Інше (вписати) |  |
|-------|--|------|--|----------------|--|

**Віддаленість Вашого населеного пункту від районного центру**

|          |  |          |  |          |  |            |  |
|----------|--|----------|--|----------|--|------------|--|
| До 10 км |  | 10-15 км |  | 15-20 км |  | Понад 20км |  |
|----------|--|----------|--|----------|--|------------|--|

**Віддаленість Вашого населеного пункту від обласного центру**

|          |  |           |  |            |  |              |  |
|----------|--|-----------|--|------------|--|--------------|--|
| До 10 км |  | 10-20 км  |  | 20-40 км   |  | 40-60 км.    |  |
| 60-80 км |  | 80-100 км |  | 100-150 км |  | Понад 150 км |  |

Дякуємо за Ваші відповіді.

**Нормативи торгової площі на 1000 жителів по регіонах України**

|                   | <b>Норматив, кв. м на 1000 чол.</b> |                |                |
|-------------------|-------------------------------------|----------------|----------------|
|                   | <b>2010 р.</b>                      | <b>2015 р.</b> | <b>2022 р.</b> |
| <b>Україна</b>    | <b>287</b>                          | <b>319</b>     | <b>423</b>     |
| Вінницька         | 237                                 | 263            | 348            |
| Волинська         | 272                                 | 302            | 401            |
| Дніпропетровська  | 318                                 | 353            | 468            |
| Донецька          | 264                                 | 293            | 389            |
| Житомирська       | 242                                 | 268            | 356            |
| Закарпатська      | 310                                 | 344            | 456            |
| Запорізька        | 297                                 | 330            | 437            |
| Івано-Франківська | 215                                 | 238            | 316            |
| Київська          | 267                                 | 296            | 82172          |
| Кіровоградська    | 244                                 | 271            | 359            |
| Луганська         | 223                                 | 247            | 328            |
| Львівська         | 300                                 | 332            | 441            |
| Миколаївська      | 248                                 | 275            | 364            |
| Одеська           | 297                                 | 330            | 437            |
| Полтавська        | 264                                 | 293            | 388            |
| Рівненська        | 251                                 | 279            | 369            |
| Сумська           | 248                                 | 275            | 365            |
| Тернопільська     | 223                                 | 247            | 328            |
| Харківська        | 313                                 | 347            | 461            |
| Херсонська        | 267                                 | 296            | 82172          |
| Хмельницька       | 234                                 | 260            | 344            |
| Черкаська         | 243                                 | 270            | 358            |
| Чернівецька       | 265                                 | 294            | 389            |
| Чернігівська      | 248                                 | 275            | 364            |
| м. Київ           | 495                                 | 549            | 728            |

**Характеристика територіального розміщення населених пунктів  
України (станом на 1.01.2022 р.)**

| <b>Області</b>    | <b>Середня віддаленість сільських населених пунктів, км</b> |                             |                             |
|-------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                   | <b>один від одного</b>                                      | <b>від районного центру</b> | <b>від обласного центру</b> |
| Херсонська        | 6,5                                                         | 19,9                        | 84,4                        |
| Луганська         | 5,7                                                         | 19,3                        | 81,7                        |
| Запорізька        | 5,4                                                         | 18,4                        | 82,5                        |
| Одеська           | 5,4                                                         | 17,9                        | 91,2                        |
| АРК               | 5,2                                                         | 21,6                        | 80,8                        |
| Миколаївська      | 5,2                                                         | 18,0                        | 78,4                        |
| Київська          | 5,0                                                         | 17,0                        | 85,0                        |
| Черкаська         | 5,0                                                         | 16,2                        | 72,3                        |
| Кіровоградська    | 4,9                                                         | 17,1                        | 78,4                        |
| Донецька          | 4,8                                                         | 19,2                        | 81,4                        |
| Дніпропетровська  | 4,7                                                         | 19,0                        | 89,3                        |
| Закарпатська      | 4,6                                                         | 15,7                        | 56,6                        |
| Чернігівська      | 4,6                                                         | 19,0                        | 89,3                        |
| Чернівецька       | 4,4                                                         | 13,6                        | 45,0                        |
| Рівненська        | 4,4                                                         | 17,7                        | 70,9                        |
| Волинська         | 4,3                                                         | 17,7                        | 70,9                        |
| Харківська        | 4,3                                                         | 17,1                        | 88,6                        |
| Житомирська       | 4,3                                                         | 18,0                        | 86,3                        |
| Івано-Франківська | 4,2                                                         | 15,8                        | 58,9                        |
| Вінницька         | 4,2                                                         | 15,7                        | 81,4                        |
| Сумська           | 4,0                                                         | 18,2                        | 77,1                        |
| Полтавська        | 3,9                                                         | 17,0                        | 84,9                        |
| Хмельницька       | 3,8                                                         | 16,0                        | 71,8                        |
| Тернопільська     | 3,6                                                         | 14,2                        | 58,7                        |
| Львівська         | 3,4                                                         | 16,5                        | 73,8                        |
| <b>Україна</b>    | <b>4,6</b>                                                  | <b>17,5</b>                 | <b>77,7</b>                 |

**АНКЕТА****обстеження повноти та якості торгово-побутового обслуговування учасників сільськогосподарського товаровиробництва**

*В основу анкети покладено адаптовані до наших умов розробки факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, який проводив дослідження розвитку сільськогосподарських товаровиробників, зокрема стану задоволення їх потреби в агросервісних послугах, а саме: матеріально-технічному забезпеченні, технологічних послугах, організації збуту продукції, фінансовому, інформаційно-консультаційному обслуговуванні тощо. Просимо Вас дати відповіді на запитання, запропоновані в анкеті. Результати дослідження будуть використані виключно у наукових цілях-покращенню якості і повноти обслуговування жителів сільської місцевості в т.ч. системою споживчої кооперації*

**1. Вкажіть, будь ласка, організаційно-правову форму Вашого підприємства:**

- ☐ приватне підприємство
- ☐ кооператив
- ☐ відкрите акціонерне товариство
- ☐ закрите акціонерне товариство
- ☐ товариство з обмеженою відповідальністю
- ☐ фермерське господарство
- ☐ особисте селянське господарство
- ☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_

**2. Скільки років існує Ваше підприємство?**

- ☐ менше року
- ☐ від 1 до 3
- ☐ від 3 до 5
- ☐ більше 5

**3. Вкажіть, основні виробничі напрями діяльності:**

торгівля \_\_\_\_\_ побутове  
обслуговування \_\_\_\_\_

**4. Вкажіть, будь ласка, потреби Вашого підприємства :**

\_\_\_\_\_

**5. Яка чисельність найманого персоналу на Вашому підприємстві?**

- ☐ постійні працівники \_\_\_\_\_ чол.
- ☐ сезонні працівники \_\_\_\_\_ чол.
- ☐ немає найманого персоналу

**6. Які структурні підрозділи має Ваше підприємство:**

- ☐ власні торгові точки (ларьок, палатка, фірмовий магазин)
- ☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_
- ☐ ремонтна майстерня
- ☐ пункт технічного обслуговування
- ☐ автогараж
- ☐ пункт прокату техніки млин
- ☐ зернотік
- ☐ елеватор
- ☐ пункт прийому молока
- ☐ лінія переробки продукції рослинництва
- ☐ лінія переробки продукції тваринництва
- ☐ комбикормовий цех

**7. Оцініть, будь ласка, економічний стан Вашого підприємства:**

- ☐ успішний
- ☐ обладійливий
- ☐ задовільний
- ☐ проблемний
- ☐ незадовільний
- ☐ важко оцінити

**8. Чи є на сьогодні необхідним для Вас сервісне обслуговування?**

- ☐ так
- ☐ ні
- ☐ окремі \_\_\_\_\_ послуги \_\_\_\_\_ (вказати)

\_\_\_\_\_

важко відповісти

[illegible]

**10. Яким способом найчастіше Ви задовольняєте свої потреби в сервісних послугах, зробіть позначки у відповідних клітинках:**

| Сервісні послуги                        | Спосіб задоволення потреби в сервісних послугах |                          |                         |                                                     |                                                |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                                         | взагалі не задовольняються                      | виключно власними силами | більшою мірою самотійно | в основному за рахунок послуг сервісних підприємств | тільки за рахунок послуг сервісних підприємств |
| Постачання с.-г. техніки та запчастин   |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |
| Оренда техніки                          |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |
| Ремонт техніки                          |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |
| Обробіток ґрунту                        |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |
|                                         |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |
| Внесення добрив, засобів захисту рослин |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |
| Збирання врожаю                         |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |
| Зберігання врожаю                       |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |
| Інші торгівельні послуги                |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |
| Транспортні послуги                     |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |
| Будівництво та ремонт приміщень         |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |
| Кредитування                            |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |
| Лізинг                                  |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |
| Страхування                             |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |
| Організація збуту                       |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |
| Інформаційно-консультаційні послуги     |                                                 |                          |                         |                                                     |                                                |

**11. Найсуттєвіші джерела отримання сервісних послуг:**

- ☐ державні сервісні підприємства
- ☐ комерційні сервісні підприємства
- ☐ приватні підприємці (фізичні особи)
- ☐ обслуговуючий кооператив
- ☐ сусідська та інша товариська взаємодопомога
- ☐ виключно власні сили
- ☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_



**12. Якщо Ви в основному користуєтеся послугами сервісних підприємств, вкажіть, чому для Вас є найбільш прийнятним саме такий спосіб задоволення потреби у відповідних послугах (вкажіть 2 основні причини):**

- ☐ висока якість послуг спеціалізованих підприємств
  - ☐ дешевше скористатися послугами сервісних підприємств, ніж задовольняти відповідні потреби самостійно
  - ☐ широкий асортимент та супутні послуги спеціалізованих підприємств
  - ☐ традиційні партнерські відносини із сервісними підприємствами
  - ☐ немає іншого способу задовольнити потребу в сервісних послугах
  - ☐ необхідність сконцентруватися на власне сільськогосподарському виробництві
  - ☐ інше (вказати)
- 

**13. Якщо Ви в основному задовольняєте потребу в сервісних послугах власними силами, вкажіть, будь ласка, чому для Вас є найбільш прийнятним саме такий спосіб задоволення потреби у відповідних послугах (вкажіть 2 основні причини):**

- ☐ наявні власні ресурси для задоволення потреби в сервісних послугах
  - ☐ недостатня якість послуг сервісних підприємств
  - ☐ необґрунтовано завищені ціни на послуги
  - ☐ нестача коштів
  - ☐ негативний досвід співпраці з сервісними підприємствами
  - ☐ недостатня інформація про сервісні підприємства
  - ☐ немає пропозиції відповідних видів послуг
  - ☐ інше (вказати)
- 

**14. Які характеристики послуг сервісних підприємств для Вас, є найбільш важливими, а які мають найменше значення (1 – найважливіша, 11 – найменш важлива):**

- ☐ доступна ціна
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐

своєчасність отримання послуг  
 кваліфікація персоналу сервісного підприємства  
 зручність розташування сервісного підприємства  
 позитивний імідж сервісного підприємства  
 екологічна безпека діяльності сервісних підприємств  
 орієнтація на довготривалі стосунки з клієнтами  
 гнучкі умови оплати послуг  
 наявність післяпродажного сервісу  
 інше (вказіть, що

саме) \_\_\_\_\_

**15. Визначте, сучасний стан задоволення Ваших потреб в матеріально-технічному постачанні, Ваші фактичні потреби в матеріально-технічних ресурсах (МТР), а також Ваші перспективи щодо можливості придбання необхідних матеріально-технічних ресурсів на найближчий період:**

| Матеріально-технічні ресурси   | Наявність на 2022 р. | Технологічна потреба | Придбано за минулі роки |         |         |         | План придбання на поточний рік |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------|
|                                |                      |                      | 2010 р.                 | 2015 р. | 2020 р. | 2022 р. |                                |
| трактор, шт.                   |                      |                      |                         |         |         |         |                                |
| комбайн, шт.                   |                      |                      |                         |         |         |         |                                |
| автомобіль, шт.                |                      |                      |                         |         |         |         |                                |
| с.-г. машини і обладнання, шт. |                      |                      |                         |         |         |         |                                |
| запасні частини, шт.:          |                      |                      |                         |         |         |         |                                |
| сільськогосподарські           |                      |                      |                         |         |         |         |                                |
| автомобільні                   |                      |                      |                         |         |         |         |                                |
| пально-мастильні матеріали, т  |                      |                      |                         |         |         |         |                                |
| племінна худоба, гол.          |                      |                      |                         |         |         |         |                                |
| мін. добрива, ц                |                      |                      |                         |         |         |         |                                |
| насіння, ц:                    |                      |                      |                         |         |         |         |                                |
| зернових                       |                      |                      |                         |         |         |         |                                |
| овочів                         |                      |                      |                         |         |         |         |                                |
| трав                           |                      |                      |                         |         |         |         |                                |
| інше (вказати)                 |                      |                      |                         |         |         |         |                                |

**16. Який спосіб розрахунку за послуги є для Вас найбільш прийнятним:**

- ☐ спосіб розрахунку не має значення  
☐ взаєморозрахунки  
☐ продукцією з відстрочкою розрахунку  
☐ продукцією одразу ж після отримання послуги  
☐ грошима з відстрочкою платежу  
☐ грошима одразу ж після отримання послуги  
☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_

**17. Яким чином підприємство задовольняє потребу в техніці:**

- ☐ оренда необхідної техніки  
☐ придбання вживаної техніки  
☐ придбання нової техніки  
☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_

**18. Якщо Ваше підприємство орендує техніку, то яку саме і на яких умовах:**

| Вид техніки | Строк оренди | Плата за оренду техніки, грн./год | Орендодавець |
|-------------|--------------|-----------------------------------|--------------|
| 1.          |              |                                   |              |
| 2.          |              |                                   |              |
| 3.          |              |                                   |              |
|             |              |                                   |              |

**19. Якщо підприємство придбало вживану техніку, то вкажіть її види, а також основні її характеристики:**

| Вид техніки | Вартість придбаної техніки відносно аналогічної нової, % | Строк попередньої експлуатації, років | Наявність відновлювального сервісу (так/ні) | Наявність післяпродажного сервісу (так/ні) |
|-------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1.          |                                                          |                                       |                                             |                                            |
| 2.          |                                                          |                                       |                                             |                                            |
| 3.          |                                                          |                                       |                                             |                                            |
|             |                                                          |                                       |                                             |                                            |

**20. Якщо підприємство придбало техніку на умовах лізингу, то вкажіть, види техніки, а також основні умови лізингового договору:**

| Вид техніки | Вартість техніки, | Загальна вартість лізингових платежів, грн./рік | Період погашення вартості техніки, років (вказати роки) |
|-------------|-------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1.          |                   |                                                 |                                                         |
| 2.          |                   |                                                 |                                                         |
| 3.          |                   |                                                 |                                                         |
|             |                   |                                                 |                                                         |

**21. Чи достатньо власних фінансових ресурсів для ведення господарської діяльності?**

- ☐ так, достатньо  
☐ недостатньо, тому використовуються кошти із зовнішніх джерел фінансування  
☐ недостатньо, проте кошти із зовнішніх джерел фінансування не використовуються  
☐ важко відповісти

**22. Якщо при обмежених власних фінансових ресурсах Ви не залучаєте кошти із зовнішніх джерел фінансування для ведення господарської діяльності, вкажіть, будь ласка, 2 основні проблеми, що перешкоджають цьому:**

- ☐ високий відсоток за кредит  
☐ короткостроковість кредиту  
☐ малий розмір кредиту  
☐ пошук кредитора  
☐ відсутність ліквідної застави  
☐ бюрократичні перепони  
☐ недостатня інформованість  
☐ інше (що саме) \_\_\_\_\_

**23. Якщо Ви використовуєте у своїй діяльності залучені кошти, то вкажіть, з яких саме джерел, які суми та на яких умовах:**

| Джерело            | Отримана сума, тис. грн. | Термін (вказати роки) | Форма застави | Плата за кредит, % в рік |
|--------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|--------------------------|
| Банківський кредит |                          |                       |               |                          |

|                                  |  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|--|
| Позика кредитної спілки          |  |  |  |  |
| Кошти державного бюджету         |  |  |  |  |
| Кошти місцевого бюджету          |  |  |  |  |
| Кошти спеціальних фондів         |  |  |  |  |
| Позика фізичних осіб             |  |  |  |  |
| Спонсорські та благодійні внески |  |  |  |  |
| Інше (вказати)                   |  |  |  |  |

**24. Вкажіть, на які цілі і в якому співвідношенні було використано отримані кошти, а також визначте, яку частку отримані кошти становлять від потреби:**

| Статті витрат                        | Частка кожної статті витрат у загальній сумі отриманих коштів, % | Частка отриманих коштів від необхідної суми коштів, % |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Капітальне будівництво</b>        |                                                                  |                                                       |
| Придбання основних засобів           |                                                                  |                                                       |
| Придбання оборотних засобів          |                                                                  |                                                       |
| Покращання соціальної інфраструктури |                                                                  |                                                       |
| Інше (вказати)                       |                                                                  |                                                       |

**25. Чи здійснюєте Ви страховий захист Вашого виробництва?**

- ☐ так  
☐ ні  
☐ час від часу  
☐ планується на перспективу

**26. Якщо так, то за рахунок яких страхових фондів (можливі декілька варіантів):**

- ☐ страховий фонд підприємства  
☐ державні страхові фонди  
☐  
☐

фонди комерційних страхових компаній

фонди некомерційних страхових організацій, що функціонують на засадах взаємострахування

**27. Якщо ні, то вкажіть, чинники, що перешкоджають укладанню договорів страхування (вкажіть, будь ласка, 2 найголовніші чинники):**

- ☐ несприятливе фінансове становище підприємства
- ☐ висока вартість страхових послуг
- ☐ неприйнятні умови страхування
- ☐ відсутність гарантій отримання або своєчасної виплати страхового відшкодування від страхувальника
- ☐ недостатня інформованість про діяльність страхових організацій
- ☐ відсутність реальної державної підтримки страхування
- ☐ інше (вказати)
- 

**28. Визначте, сучасний стан задоволення Ваших потреб в окремих сервісних послугах, Ваші фактичні потреби в цих послугах, а також Ваші перспективи щодо можливості задоволення потреб у них на найближчу перспективу:**

| Сервісні послуги                            | Фактич на потреба в послуга | Отримано за минулі роки |         |         |         | План отримання послуг на найближчий рік | План отримання послуг на найближчі три роки |
|---------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|
|                                             |                             | 2018 р.                 | 2019 р. | 2020 р. | 2022 р. |                                         |                                             |
| Обробіток ґрунту, га                        |                             |                         |         |         |         |                                         |                                             |
| Збирання врожаю, га                         |                             |                         |         |         |         |                                         |                                             |
| Зберігання врожаю, т                        |                             |                         |         |         |         |                                         |                                             |
| Меліорація, га:                             |                             |                         |         |         |         |                                         |                                             |
| в т. ч. хімічна, га                         |                             |                         |         |         |         |                                         |                                             |
| Внесення добрив: всього, т                  |                             |                         |         |         |         |                                         |                                             |
| удобрена площа, га                          |                             |                         |         |         |         |                                         |                                             |
| Обробка гербіцидами та отрутохімікатами, га |                             |                         |         |         |         |                                         |                                             |
| Транспортні послуги, т/км                   |                             |                         |         |         |         |                                         |                                             |
| Будівництво, м <sup>2</sup>                 |                             |                         |         |         |         |                                         |                                             |
| Інше (вказати)                              |                             |                         |         |         |         |                                         |                                             |

## 29. Якими не властивими Вам (наприклад зооветеринарними) послугами

Ви користуєтесь:

- ☐ ветеринарний нагляд
- ☐ вакцинація
- ☐ санітарна обробка приміщень
- ☐ штучне осіменіння
- ☐ контроль якості продуктів та сировини тваринного походження
- ☐ контроль якості засобів захисту тварин, засобів ветмедицини та кормів
- ☐ не використовуються
- інші (вказати) \_\_\_\_\_

## 30. Вкажіть, обсяги реалізованої продукції за каналами реалізації (можливі декілька варіантів):

| Канали збуту продукції                                                | Види продукції   |          |           |           |                |        |          |                    |           |      |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------|----------|-----------|-----------|----------------|--------|----------|--------------------|-----------|------|
|                                                                       | Зернові культури | Дукровий | Картопля, | Ін. Овочі | Плоди та ягоди | Молоко | молокопр | Худоба та птиця (ж | Яйця, тис | Інше |
| Місцевий ринок                                                        |                  |          |           |           |                |        |          |                    |           |      |
| Постійно діючі власні торговельні точки                               |                  |          |           |           |                |        |          |                    |           |      |
| Заготівельні організації (за гроші)                                   |                  |          |           |           |                |        |          |                    |           |      |
| Заготівельні організації (бартер)                                     |                  |          |           |           |                |        |          |                    |           |      |
| Обслуговуючий збутовий кооператив (за виключенням агроторгового дому) |                  |          |           |           |                |        |          |                    |           |      |
| Торговий дім                                                          |                  |          |           |           |                |        |          |                    |           |      |
| Переробні підприємства (за гроші)                                     |                  |          |           |           |                |        |          |                    |           |      |
| Переробні підприємства (давальницька сировина)                        |                  |          |           |           |                |        |          |                    |           |      |
| Біржа                                                                 |                  |          |           |           |                |        |          |                    |           |      |
| В рахунок оплати праці                                                |                  |          |           |           |                |        |          |                    |           |      |
| В рахунок орендної плати за землю та майно                            |                  |          |           |           |                |        |          |                    |           |      |
| Інше (вказіть)                                                        |                  |          |           |           |                |        |          |                    |           |      |

## 31. На кого покладено функції збуту на підприємстві:

- ☐ власника підприємства
- ☐ керівника підприємства
- ☐ штатного спеціаліста із збуту
- ☐
- ☐ залученого спеціаліста зі збуту
- інша посада (вказати) \_\_\_\_\_
- таке питання не ставилось

**32. Як добре Ви знаєте ринок збуту продукції, яку реалізуєте:**

- ☐ дуже добре
- ☐ добре
- ☐ приблизно
- ☐ зовсім не знаю
- ☐ важко відповісти
- інше (вказіть) \_\_\_\_\_

**33. Яким збутовим комунікаціям при реалізації продукції надасте перевагу:**

- ☐ участь у виставках, ярмарках
- ☐ продаж через власні торгові точки (фірмовий магазин)
- ☐
- ☐
- ☐ здійснення рекламних заходів
- інше (вказіть) \_\_\_\_\_
- не приділяється увага взагалі

**34. Коли Ваше підприємство користувалося послугами професійних консультантів зі сторони (бухгалтера, економіста, агронома, аудитора, юриста тощо):**

- ☐ ніколи
- ☐ в минулому році
- ☐ декілька років тому
- ☐ постійно

**35. Вкажіть, будь ласка, джерела отримання інформації, необхідної для господарської діяльності підприємства (можливо декілька варіантів):**

- ☐ власний досвід
- ☐ неформальне спілкування з колегами
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐



засоби масової інформації  
 інформаційні мережі (Інтернет)  
 консалтингові фірми  
 дорадчі служби  
 науково-дослідні установи  
 вищі навчальні заклади  
 обласні споживчі товариства та районні управління сільського господарства  
 інше (вказати) \_\_\_\_\_

**36. Чи згодні Ви платити за інформаційно-консультаційні та проектні послуги?**

- ☐ так  
☐ ні  
☐ частково  
☐ таке питання не ставилося

**37. Якщо так, то яка інформація, на Вашу думку, може вважатися якісною (вказіть, будь ласка 3 найважливіші характеристики)?**

- ☐ достовірна  
☐ своєчасна  
☐ об'єктивна  
☐ безперервна  
☐ доступна  
☐ комплексна  
☐ релевантна (така, що відповідає запиту)  
 інше (вказати) \_\_\_\_\_

**38. Оцініть, інформація якого змісту найбільше потрібна для підвищення ефективності Вашого господарства (1 –найважливіша, 13 – найменш важлива), а також ступінь задоволеності потреби в кожній з них (1 – повністю задоволено потребу в необхідній інформації, 13 – потреба взагалі не задовольняється):**

| Зміст інформації                                                 | Ступінь важливості | Ступінь задоволеності потреби |
|------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| новітні технології                                               |                    |                               |
| ціни на матеріально-технічні ресурси та сервісні послуги         |                    |                               |
| ціни на сільськогосподарську продукцію                           |                    |                               |
| постачальники матеріально-технічних ресурсів та сервісних послуг |                    |                               |

|                                                                   |  |  |
|-------------------------------------------------------------------|--|--|
| канали збуту продукції                                            |  |  |
| умови страхування                                                 |  |  |
| джерела інвестицій і кредитних ресурсів                           |  |  |
| питання оподаткування                                             |  |  |
| законодавчі акти                                                  |  |  |
| сучасні способи організації виробництва продукції, робіт і послуг |  |  |
| прогнозування                                                     |  |  |
| методи профілактики                                               |  |  |
| інше (вказати)                                                    |  |  |

**8217. Який з напрямів сервісного обслуговування на сьогодні найсуттєвіше впливає на ефективність діяльності підприємства (розташуйте за ступенем важливості: 1 – найбільший вплив, 6 – найменший вплив):**

- ☐ забезпеченість матеріально-технічними ресурсами
- ☐ доступність кредитів
- ☐ налагодженість збуту виробленої продукції
- ☐ інформаційно-консультаційне забезпечення
- ☐ створення і розвиток обслуговуючих кооперативів
- ☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_

**Щиро дякуємо за допомогу і бажаємо успіхів !**

## АНКЕТА КЕРІВНИКА СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**1. Вкажіть, будь ласка, організаційно-правову форму Вашого підприємства:**

- ☐ державне підприємство  
☐ приватне підприємство  
☐ товариство з обмеженою відповідальністю  
☐ акціонерне товариство відкритого типу  
☐ акціонерне товариство закритого типу  
☐ обслуговуючий кооператив  
☐ інша форма (вказати) \_\_\_\_\_

**2. Скільки років існує Ваше підприємство:**

- ☐ Менше 1 року  
☐ 1–5 роки  
☐ 6–10 років  
☐ Понад 10 років (скільки саме) \_\_\_\_\_

**3. Вкажіть, основні види послуг, що надаються Вашим підприємством, відзначивши при цьому 1 – види послуг, що визначають основний профіль підприємства, 2 – послуги, що є другорядними чи допоміжними та 3 – послуги, що є відносно новими для підприємства і знаходяться в стадії розробки (можливі декілька варіантів відповідей):**

| Сервісні послуги                                 | Основні<br>послуги | Допоміж<br>ні<br>послуги | Нові<br>послуги |
|--------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------|
|                                                  | 1                  | 2                        | 3               |
| постачання сільгосптехніки та запчастин          |                    |                          |                 |
| ремонт техніки                                   |                    |                          |                 |
| прокат сільськогосподарської техніки             |                    |                          |                 |
| обробіток ґрунту                                 |                    |                          |                 |
| збирання врожаю                                  |                    |                          |                 |
| переробка сільськогосподарської продукції        |                    |                          |                 |
|                                                  |                    |                          |                 |
| постачання добрив, засобів захисту рослин        |                    |                          |                 |
| внесення добрив, засобів захисту рослин, насіння |                    |                          |                 |
| Інші послуги                                     |                    |                          |                 |

|                                          |  |  |  |
|------------------------------------------|--|--|--|
| транспортні послуги                      |  |  |  |
| будівництво та ремонт приміщень          |  |  |  |
| кредитування                             |  |  |  |
| лізинг                                   |  |  |  |
| страхування                              |  |  |  |
| організація збуту (маркетингові послуги) |  |  |  |
| інформаційно-консультаційні послуги      |  |  |  |
| інше (вказати)                           |  |  |  |

**4. Охарактеризуйте існуючі напрями діяльності з точки зору їх прибутковості на сьогодні та перспективності для підприємства:** **1** – перспективні, такі що вимагають інвестиційних вкладень; **2** – на сьогодні прибуткові й необхідні для збереження фінансової стабільності підприємства; **3** – безперспективні та збиткові, які необхідно згортати (можливі декілька варіантів відповідей):

| Сервісні послуги                                 | Перспективні,<br>вимагають інвестицій | Забезпечують<br>фінансову стабільність | Безперспективні і збиткові |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------|
|                                                  | 1                                     | 2                                      | 3                          |
| постачання сільгосптехніки та запчастин          |                                       |                                        |                            |
| ремонт техніки                                   |                                       |                                        |                            |
| прокат техніки                                   |                                       |                                        |                            |
| обробіток ґрунту                                 |                                       |                                        |                            |
| збирання врожаю                                  |                                       |                                        |                            |
| переробка сільськогосподарської продукції        |                                       |                                        |                            |
|                                                  |                                       |                                        |                            |
| постачання добрив, засобів захисту рослин        |                                       |                                        |                            |
| внесення добрив, засобів захисту рослин, насіння |                                       |                                        |                            |
| послуги                                          |                                       |                                        |                            |
| транспортні послуги                              |                                       |                                        |                            |
| будівництво та ремонт приміщень                  |                                       |                                        |                            |
| кредитування                                     |                                       |                                        |                            |
| лізинг                                           |                                       |                                        |                            |
| страхування                                      |                                       |                                        |                            |
| організація збуту (маркетингові послуги)         |                                       |                                        |                            |
| інформаційно-консультаційні послуги              |                                       |                                        |                            |
| інше (вказати)                                   |                                       |                                        |                            |

**5. Яка чисельність найманого персоналу на Вашому підприємстві:**

- ☐ постійні працівники \_\_\_\_\_ чол.  
     в т. ч. керівництво \_\_\_\_\_ чол.
- ☐ сезонні працівники \_\_\_\_\_ чол.
- ☐ тимчасові працівники \_\_\_\_\_ чол.
- ☐ немає найманого персоналу

**6. Оцініть, будь ласка, економічний стан Вашого підприємства:**

- ☐ успішний
- ☐ обнадійливий
- ☐ задовільний
- ☐ проблемний
- ☐ незадовільний
- ☐ важко оцінити

**7. Визначте, на якій стадії життєвого циклу підприємства перебуває Ваше підприємство:**

- ☐ створення
- ☐ розвиток
- ☐ зрілість
- ☐ спад

**8. Вкажіть, будь ласка, ступінь охоплення Вашим підприємством ринку сервісних послуг:**

- ☐ підприємство орієнтує власну діяльність на всіх товаровиробників
- ☐ підприємство орієнтує власну діяльність на задоволення потреб декількох груп товаровиробників
- ☐ підприємство орієнтує власну діяльність на задоволення потреб однієї групи товаровиробників
- ☐ підприємство орієнтує власну діяльність на задоволення потреб певних, найбільш привабливих в комерційному відношенні товаровиробників
- ☐ таке питання не вивчалось

**9. Охарактеризуйте, за наступними критеріями, що є цільовими споживачами послуг сервісного підприємства (тобто споживачами, на потреби яких Ви орієнтуєтесь у своїй діяльності):**

➤ *за розміром:*

- ☐ малі
- ☐ середні
- ☐ великі
- ☐ дуже великі

➤ *за організаційно-правовою формою:*

- ☐ приватне підприємство
- ☐ виробничий кооператив
- ☐ відкрите акціонерне товариство
- ☐ закрите акціонерне товариство
- ☐ товариство з обмеженою відповідальністю
- ☐ фермерське господарство
- ☐ особисте селянське господарство
- ☐ підприємства всіх організаційно-правових форм

➤ *за спеціалізацією (основним виробничим напрямом):*

- ☐ торгівельний напрям
- ☐ побутового обслуговування напрям
- ☐ комбінований виробничий напрям

➤ *за місцем розташування:*

☐ окремий район Тернопільської області (вказати, який саме) \_\_\_\_\_

☐ вся Тернопільська область \_\_\_\_\_

☐ Тернопільська та інші області України (вказати, які саме) \_\_\_\_\_

☐ виключно інші області України (вказати, які саме) \_\_\_\_\_

☐ за межами України (вказати, які саме країни) \_\_\_\_\_

➤ *за етапом життєвого циклу підприємства – споживача послуг:*

- ☐ створення
- ☐ розвиток
- ☐ зрілість

☐ спад

➤ *за стилем керівництва підприємства – споживача послуг:*

☐ авторитарний

☐ демократичний

☐ партнерський

☐ контролюючий

➤ *за характером сприйняття споживачами нового товару (послуги):*

☐ суперноватори

☐ новатори

☐ помірковані

☐ консерватори

☐ суперконсерватори

➤ *за статусом підприємства – споживача послуг, робіт та послуг Вашого підприємства:*

☐ колишній споживач

☐ потенційний споживач

☐ регулярний споживач – постійний клієнт підприємства

➤ *за ступенем прихильності споживача до Вашого підприємства:*

☐ відсутня

☐ слабка

☐ середня

☐ сильна

☐ абсолютна

➤ *за чутливістю до якості товарів, робіт та послуг:*

☐ нечутливі

☐ помірено чутливі

☐ чутливі

☐ дуже чутливі

➤ *за чутливістю до цінових коливань:*

☐ нечутливі

☐ помірено чутливі

☐ чутливі

☐ дуже чутливі

➤ *за платоспроможністю:*





**11. Оцініть, відповідними балами, які характеристики послуг сервісного підприємства для споживачів є найбільш важливими, а які мають найменше значення (1 – найважливіша, 10 – найменш важлива):**

- ☐ доступна ціна
- ☐ своєчасність отримання послуг
- ☐ кваліфікація персоналу сервісного підприємства
- ☐ зручність розташування сервісного підприємства
- ☐ позитивний імідж сервісного підприємства
- ☐ екологічна безпека діяльності сервісних підприємств
- ☐ орієнтація на довготривалі стосунки з клієнтами
- ☐ гнучкі умови оплати послуг
- ☐ наявність післяпродажного сервісу
- ☐ інше (вказіть, що саме) \_\_\_\_\_

**12. Охарактеризуйте тип ринку, на якому функціонує ваше підприємство:**

- ☐ багато рівнозначних виробників однорідної продукції, мінімальний вплив з боку держави
- ☐ багато виробників однорідної продукції, проте основну долю ринку займають декілька потужних лідерів
- ☐ ринок поділено на сфери впливу декількох великих підприємств, які змагаються за лідерство
- ☐ ринок контролює одне підприємство, конкуренція відсутня
- ☐ важко відповісти

**13. Якою є, за Вашими оцінками, кількість підприємств Вашого профілю в Тернопільській області (вказіть, будь ласка, скільки саме підприємств):** \_\_\_\_\_

**14. Яку з основних конкурентних стратегій використовує Ваше підприємство:**

- ☐ прагнення до нижчих відносно конкурентів цін на товари, роботи та послуги
- ☐ урізноманітнення асортименту товарів, робіт та послуг відносно пропозиції конкурентів
- ☐ надання покупцям продукту більшої якості за ту ж ціну, що й конкуренти
- ☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_

**15. Визначте конкурентну позицію Вашого підприємства за такими критеріями:**

- ☐ **слабка**, якщо у бізнесу є ряд критично слабких сторін, у даній позиції бізнес самостійно вижити не в змозі
- ☐ **міцна**, якщо бізнес дає прибуток, спеціалізується у своїй ніші ринку, у бізнесу самостійні мінімальні можливості поліпшення конкурентної позиції
- ☐ **помітна**, якщо у бізнесу є помітні особливості і переваги, дуже міцні позиції у своїх спеціалізованих нішах, є значний потенціал для поліпшення конкурентної позиції
- ☐ **сильна**, якщо для бізнесу характерні сильні конкурентні переваги, можлива самостійна бізнес-стратегія без урахування поведінки можливих конкурентів, проте позиція бізнесу не абсолютна
- ☐ **провідна**, якщо дану позицію на ринку може займати тільки один бізнес, що встановлює на ринку свій стандарт і контролює інші бізнеси, конкурентні переваги майже абсолютні, бізнес-стратегія цілком самостійна

**16. Якою є, за Вашими оцінками, якість послуг Вашого підприємства порівняно з аналогічними послугами конкурентів:**

- ☐ таке питання не вивчалось
- ☐ значно краща
- ☐ краща
- ☐ приблизно однакова
- ☐ гірша
- ☐ значно гірша
- ☐ важко визначити

**17. Якою є, за Вашими оцінками, ціна послуг Вашого підприємства порівняно з цінами на аналогічні послуги конкурентів:**

- ☐ таке питання не вивчалось
- ☐ значно вища
- ☐ вища
- ☐ приблизно однакова
- ☐ значно нижча
- ☐ важко визначити

**18. Чи впливає зміна ціни на обсяг реалізації товарів, робіт та послуг Вашого підприємства:**

- ☐ безпосередньо
- ☐ суттєво
- ☐ несуттєво
- ☐ ні
- ☐ таке питання не вивчалось

**19. Визначте основні проблеми функціонування Вашого підприємства на ринку сервісних послуг (вкажіть 2-3 найсуттєвіші проблеми):**

- ☐ недостатня обізнаність потенційних споживачів про товарну пропозицію підприємства
  - ☐ занадто висока частка позикового капіталу, обмеженість власних фінансових ресурсів
  - ☐ застаріла технологія виробництва
  - ☐ значна залежність від постачальників ресурсів
  - ☐ відсутність власних патентів, залежність від ліцензій
  - ☐ неефективна система управління
  - ☐ висока плинність кваліфікованих кадрів
  - ☐ екологонебезпечність діяльності підприємства
  - ☐ неспроможність конкурувати за ціною та якістю
  - ☐ сезонність діяльності підприємства
  - ☐ інші (вказати)
- 

**20. Визначте найважливіші потенційні можливості ринку сервісних послуг, якими скористалося або планує скористатися Ваше підприємство (вкажіть 2-3 найголовніші ринкові можливості):**

- ☐ підвищення попиту на товари, робіти та послуги підприємства
  - ☐ низький рівень конкуренції
  - ☐ перспективи виходу на зовнішні ринки
  - ☐ сприятлива державна політика
  - ☐ пільговий режим оподаткування
  - ☐ низькі затрати на входження до нового ринку та вихід з нього
  - ☐ потенційно велика місткість ринку
  - ☐ відсутність сезонних коливань попиту
  - ☐ значна частина цільових покупців не чутлива до коливання цін
  - ☐ інші (вказати)
- 

**21. Визначте, будь ласка, основні ринкові загрози, що найбільше впливають на діяльність Вашого підприємства (вкажіть 2-3 найголовніші ринкові загрози) :**

- ☐ посилення конкуренції
  - ☐ труднощі в залученні фінансових ресурсів
  - ☐ недостатньо розвинута ринкова інфраструктура
  - ☐ залежність від бартерних операцій
  - ☐ зниження платоспроможності цільових споживачів продукції (послуг)
  - ☐ нестабільні фінансово-кредитні відносини
  - ☐ нестабільність (непрозорість) чинного законодавства
  - ☐ залежність від постачальників ресурсів
  - ☐ інші (вказати)
-

**22. Вкажіть, основні конкурентні переваги Вашого підприємства (визначте 2-3 найголовніші риси підприємства, що вигідно відрізняють його від конкурентів):**

- ☐ здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища
- ☐ унікальна товарна пропозиція
- ☐ широкий асортимент товарів, робіт та послуг
- ☐ наявність супутніх товарів, робіт та послуг
- ☐ чітка координація діяльності різних структурних підрозділів підприємства
- ☐ гнучка цінова політика підприємства
- ☐ оптимальні для клієнта умови оплати
- ☐ висока кваліфікація персоналу підприємства
- ☐ традиційні партнерські відносини з клієнтами
- ☐ позитивний імідж підприємства
- ☐ зручність розташування підприємства
- ☐ наявність післяпродажного сервісу
- ☐ екологічна безпека діяльності підприємства
- ☐ завойований значний сегмент ринку
- ☐ ефективна збутова діяльність
- ☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_
- ☐ важко відповісти
- ☐ немає конкурентних переваг

**23. Як добре Ви знаєте ринок збуту власної продукції:**

- ☐ дуже добре
- ☐ добре
- ☐ наближено
- ☐ зовсім не знаю
- ☐ важко відповісти

**24. Яку частку ринку займає Ваша продукція:**

- |                                          |                                 |
|------------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> важко визначити | <input type="checkbox"/> 26-30% |
| <input type="checkbox"/> 1-5%            | <input type="checkbox"/> 31-35% |
| <input type="checkbox"/> 6-10%           | <input type="checkbox"/> 36-40% |
| <input type="checkbox"/> 11-15%          | <input type="checkbox"/> 41-45% |

☐ 16-20%☐ 46-50%☐ 21-25%☐ понад 50% (вказіть, скільки саме) \_\_\_\_\_**25. Як змінилася частка Вашого підприємства на ринку за останні 3 роки:**☐ таке питання не вивчалось☐ значно зменшилась☐ дещо зменшилась☐ не змінилась☐ дещо зросла☐ значно зросла☐ важко визначити**26. Чи притаманні галузі, в якій функціонує Ваше підприємство, сезонні коливання попиту:**☐ таке питання не вивчалось☐ дуже значні☐ значні☐ помірні☐ незначні☐ немає☐ важко визначити**27. На кого покладено функції маркетингу на Вашому підприємстві:**☐ керівника підприємства☐ заступника керівника з питань маркетингу☐ спеціаліста-маркетолога☐ службу маркетингу (збуту)☐ спеціалістів економічної служби☐ залученого фахівця з маркетингу☐ іншу посаду (вказати) \_\_\_\_\_☐ таке питання не ставилося

**28. Що входить до обов'язків працівників служби маркетингу (маркетолога) на Вашому підприємстві:**

- ☐ чітких обов'язків немає
- ☐ дослідження ринку, споживачів, конкурентів
- ☐ стратегічне планування діяльності підприємства
- ☐ забезпечення конкурентоспроможності підприємства
- ☐ вивчення передового світового досвіду діяльності підприємств аналогічного профілю
- ☐ розробка пропозицій щодо створення принципово нової продукції
- ☐ розробка пропозиції зі стимулювання збуту продукції
- ☐ розрахунок обсягів продажу продукції підприємства
- ☐ організація зворотного зв'язку зі споживачами
- ☐ оцінка ефективності роботи служби збуту
- ☐ міжнародний маркетинг
- ☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_

**29. Чи здійснюються підприємством маркетингові дослідження, якщо так, то за якими основними напрямками (вказіть 3 найголовніші напрями):**

- ☐ маркетингові дослідження не здійснюються
- ☐ вивчення чинників зовнішнього макросередовища (політичні, демографічні, соціальні, культурні, екологічні, технологічні тощо)
- ☐ відстеження діяльності основних конкурентів
- ☐ аналіз потреб цільових споживачів підприємства
- ☐ вивчення прихильності споживачів до підприємства
- ☐ аналіз впливу на діяльність підприємства контактних аудиторій (державних установ, неурядових та громадських організацій, засобів масової інформації, фінансових кіл тощо)
- ☐ дієвість існуючої на підприємстві системи розробки та виведення на ринок нових товарів
- ☐ ефективність цінової політики
- ☐ результативність способів просування товару на ринку (реклама, акції, виставки, спонсорство тощо)
- ☐ налагодженість каналів постачання та збуту
- ☐ управління персоналом
- ☐ якість обслуговування клієнтів
- ☐ налагодженість збутової мережі
- ☐ інше (вказати, що саме) \_\_\_\_\_

**30. За допомогою яких методів здійснюються маркетингові дослідження:**

- ☐ використання бази даних внутрішньої інформації підприємства
- ☐ опитування за допомогою анкетування
- ☐ опитування по телефону

- ☐ інтерв'ю
- ☐ Internet-опитування
- ☐ спостереження
- ☐ експеримент
- ☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_

**31. Якщо маркетингові дослідження не здійснюються підприємством, то вкажіть з якої причини:**

- ☐ немає потреби
- ☐ через брак коштів
- ☐ через брак фахівців з маркетингових досліджень
- ☐ важко відповісти
- ☐ інше (вказіть, що саме) \_\_\_\_\_

**32. Вкажіть, будь ласка, чи вдосконалювалась або планується вдосконалити товарну політику Вашого підприємства, якщо так, то як саме:**

- ☐ товарна політика не змінюється
- ☐ покращили якісні характеристики існуючих товарів, робіт та послуг
- ☐ запропонували споживачам принципово нові види товарів, робіт та послуг
- ☐ запропонували споживачам нові види товарів, робіт та послуг, пов'язані з існуючими
- ☐ деякі види товарів, робіт та послуг було виключено із товарного асортименту
- ☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_

**33. Який рівень контролю на Вашому підприємстві за розробкою та просуванням нових товарів:**

- ☐ контроль не здійснюється
- ☐ дуже низький
- ☐ низький
- ☐ середній
- ☐ високий
- ☐ важко відповісти

**34. Оцініть, будь ласка, ефективність збутової діяльності Вашого підприємства:**

- ☐ обсяг продажів в грошовому або натуральному виразі, поділений на загальногалузовий обсяг продажу за місяць, квартал чи рік – доля ринку, що належить підприємству
- ☐ час, необхідний для виведення нового товару на ринок – розробка нового товару

**35. Яким маркетинговим комунікаціям Ви надаєте перевагу при реалізації продукції:**

- ☐ не приділяється уваги взагалі
- ☐ реклама
- ☐ особистий продаж

- ☐ торгові агенти  
☐ каталог-маркетинг  
☐ директ-мейл (пряма поштова реклама)  
☐ телефон-маркетинг  
☐ телемаркетинг  
☐ Internet- маркетинг  
☐ організація виставок-продажів  
☐ організація презентацій та дегустацій  
☐ зв'язки з громадськістю  
☐ гуртові та роздрібні посередники  
☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_

**36. Який рівень сервісного супроводження продукції на Вашому підприємстві:**

- ☐ немає сервісного супроводження  
☐ дуже низький  
☐ низький  
☐ середній  
☐ високий  
☐ важко визначити

**37. Вкажіть, будь ласка, розмір бюджету маркетингу на Вашому підприємстві (% від прибутку):**

- ☐ 1-5%                      ☐ 30-40%  
☐ 10-15%                  ☐ 40-50%  
☐ 15-20%                  ☐ більше 50%  
☐ 20-30%                  ☐ інший варіант (вказати) \_\_\_\_\_

**38. Вкажіть, будь ласка, на які цілі і в якому співвідношенні використовується бюджет маркетингу, а також визначте, яку частку виділені кошти становлять від потреби:**

| Статті витрат                    | Частка кожної статті витрат у загальному бюджеті маркетингу, % | Частка витрачених коштів від необхідної суми коштів, % |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Маркетингової дослідження</b> |                                                                |                                                        |
| Аналіз потреб споживачів         |                                                                |                                                        |
| Розробка нових товарів           |                                                                |                                                        |
| Реклама                          |                                                                |                                                        |
| Знижки з ціни                    |                                                                |                                                        |
| Виставки                         |                                                                |                                                        |



|                                   |  |  |
|-----------------------------------|--|--|
| Презентації                       |  |  |
| Дегустації                        |  |  |
| Сервісне обслуговування           |  |  |
| Заохочення персоналу підприємства |  |  |
| Стимулювання посередників         |  |  |
| Міжнародний маркетинг             |  |  |
| Інше (вказати)                    |  |  |

**8217. Які заходи стимулювання праці застосовуються на Вашому підприємстві:**

- ☐ даному питанню особливої уваги не приділяється
- ☐ можливість кар'єрного росту працівників
- ☐ моральне заохочення працівників (грамоти, дошка пошани тощо)
- ☐ матеріальне стимулювання

в т. ч. ☐ премії

☐ відсотки від продажу

☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_

☐ підвищення кваліфікації працівників підприємства

в т. ч. ☐ курси підвищення кваліфікації

☐ участь у науково-практичних семінарах

☐ підписки спеціалізованої фахової літератури

☐ вільний доступ до мережі Internet

☐ організація відпочинку та заходів з оздоровлення працівників

☐ створення комфортних умов праці

☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_

**40. Чи застосовується на Вашому підприємстві стратегічне планування:**

- ☐ ні
- ☐ інколи
- ☐ періодично
- ☐ постійно
- ☐ важко сказати

**41. За яких умов, на Вашу думку, підприємству необхідно переглядати власну стратегію:**

- ☐ створення нового підприємства
- ☐ зміна власника підприємства
- ☐ реконструкція підприємства
- ☐ визначення основних напрямів діяльності при суттєвих змінах зовнішнього середовища
- ☐ забезпечення координації діяльності всіх структурних підрозділів підприємства
- ☐ підвищення кваліфікаційного рівня менеджерів підприємства
- ☐ забезпечення чіткого розподілу функціональних обов'язків між персоналом різних структурних підрозділів підприємства та ефективного контролю за їх виконанням
- ☐ забезпечення раціонального використання ресурсів
- ☐ усе вище перераховане
- ☐ підприємство взагалі може обійтись без визначення стратегії
- ☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_
- ☐ важко відповісти

**42. Визначте, будь ласка, стратегічну орієнтацію Вашого підприємства:**

- ☐ виживання
- ☐ стабілізації
- ☐ зростання

**43. Якщо стратегією підприємства є стратегія зростання, то яким саме чином вона здійснюється (планується здійснити):**

- ☐ продавати більше вже існуючих товарів, робіт та послуг на вже наявних ринках
- ☐ продавати нові товари, роботи та послуги на вже існуючих ринках
- ☐ продавати наявні товари, роботи та послуги на нових ринках
- ☐ продавати нові товари, роботи та послуги на нових ринках

**44. Якщо найбільш перспективною для Вашого підприємства вбачається стратегія продажу нових товарів, робіт та послуг на нових ринках (диверсифікації), то який з різновидів цієї стратегії є найбільш прийнятним для підприємства:**

- ☐ надання нових товарів, послуг, робіт що технологічно пов'язані з існуючими послугами

- ☐ надання нових товарів, робіт та послуг існуючим клієнтам
- ☐ надання нових товарів, робіт та послуг, що не пов'язаних з профілем підприємства
- ☐ створення власної збутової мережі
- ☐ організація власного виробництва сировини чи інших ресурсів
- ☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_

**45. Вкажіть 2-3 найважливіші причини, що спонукають підприємство застосовувати стратегію розширення діяльності (диверсифікації):**

- ☐ традиційні для підприємства ринки насичені, попит на основні товари, роботи та послуги скорочується
  - ☐ основні напрями діяльності знаходяться на стадії занепаду або досягли меж свого розвитку
  - ☐ нова сприятлива кон'юнктура ринку
  - ☐ приваблива комерційна пропозиція
  - ☐ забезпечення ринкової стійкості підприємства
  - ☐ потреба підприємства в залученні кредитів або збільшенні власного капіталу, покращанні інвестиційної привабливості підприємства
  - ☐ зниження ризиків залежності від однієї товарної групи
  - ☐ підвищення ефективності використання наявних ресурсів
  - ☐ прагнення використати податкові пільги
  - ☐ наявність тимчасово вільних ресурсів, які можна залучити до інших напрямів діяльності
  - ☐ створення ефекту взаємодоповнення між існуючими та новими напрямками діяльності
  - ☐ антимонопольне регулювання обмежує можливості розвивати традиційну діяльність
  - ☐ зниження поточних витрат за рахунок збільшення масштабів діяльності
  - ☐ прагнення завоювати новий перспективний сегмент ринку
  - ☐ мінімізація недоліків сезонності функціонування підприємства
  - ☐ реструктуризація боргів підприємства
  - ☐ інше (вказіть) \_\_\_\_\_
- 

**46. Визначте, які основні труднощі виникають в процесі розширення**

**(диверсифікації) діяльності підприємства (вказіть, будь ласка, 2-3**

**найсуттєвіших):**

- ☐ необхідність творчого, нестандартного підходу до управління багатофункціональним

- підприємством
- ☐ необхідність різнобічної фахової підготовки менеджерів, маркетологів та інших спеціалістів
  - ☐ складність визначення системи критеріїв, за якими приймається рішення про розвиток (згорання) тих чи інших напрямів діяльності підприємства
  - ☐ значні витрати на освоєння нових напрямів діяльності, неминучість значних додаткових витрат, пов'язаних з обслуговуванням нових ринків (нових споживачів, нових каналів збуту, а також різних процесів, пов'язаних з прийняттям рішень)
  - ☐ небезпека обрання неперспективного напрямку розширення бізнесу та (або) неадекватних заходів з реалізації визначеної стратегії
  - ☐ складність досконалого визначення граничної межі розширення діяльності підприємства
    - ☐ ймовірність розпорошення ресурсів підприємства, недосягнення раціональної концентрації в окремих галузях підприємства
  - ☐ інше (вказіть)
- 

**47. За якими основними критеріями визначалась можливість розширення діяльності підприємства (диверсифікації) (вказіть, будь ласка, 3 найсуттєвіші):**

- ☐ затрати на вхід до нової сфери діяльності – умови, на які може погодитися компанія заради входження до нової сфери бізнесу
  - ☐ затрати на вихід з обраного ринку (зокрема, зовнішніх ринків)
  - ☐ співвідношення ресурсів, що витрачаються на здійснення диверсифікації, та очікуваного прибутку
  - ☐ період повернення капіталу, за який підприємство планує повернути витрати на входження до нових ринків
  - ☐ максимальне збільшення доходу на одну акцію, що забезпечить підприємству вихід до нових сфер діяльності
  - ☐ спільність характеристик нових напрямів діяльності підприємства з існуючими напрямками, що будуть підтримуватись підприємством в процесі диверсифікації
  - ☐ наявність у підприємства ресурсів, що забезпечили б йому конкурентні переваги у нових сферах діяльності
  - ☐ інше (вказіть, що саме)
- 

**48. Вкажіть, будь ласка, 2-3 найголовніші чинники, за якими визначались нові перспективні для підприємства сфери діяльності й ринки (напрями диверсифікації):**

- ☐ тенденції зростання обсягів продажу
- ☐ перспектива зростання прибутковості підприємства

- ☐ стабільність цін
  - ☐ стабільність обсягів реалізації в діловому циклі
  - ☐ ступінь залежності від одиничного покупця
  - ☐ наявність додаткових виробничих можливостей
  - ☐ необхідність входження до високотехнологічної галузі
  - ☐ простота входження нових підприємств до галузі
  - ☐ ступінь невизначеності функціонування на даному ринку,
  - ☐ частка ринку підприємств-лідерів даного ринку
  - ☐ оцінка критичної маси і оптимальної маси інвестицій, що повинні зробити інші підприємства галузі, щоб зайняти в ній лідируючі позиції
  - ☐ наявність у підприємства переваг, якими повинні володіти підприємства-лідери даного ринку
  - ☐ можливість використання споріднених з існуючими технологій, використання наявних логістичних каналів на даному ринку
  - ☐ інше (вказіть, що саме)
- 

**49. Які джерела інформації використовувались (планується використати) для аналізу найбільш перспективних напрямів діяльності:**

- ☐ результати власних маркетингових досліджень
- ☐ результати маркетингових досліджень консалтингових фірм
- ☐ інформацію вторинних джерел
- ☐ засоби масової інформації
- ☐ власний досвід
- ☐ неформальне спілкування з колегами
- ☐ інформаційні мережі (Інтернет)
- ☐ результати досліджень науково-дослідних установ
- ☐ інформацію вищих навчальних закладів сільськогосподарського профілю
- ☐ інформацію обласних та районних управлінь сільського господарства
- ☐ інше (вказати) \_\_\_\_\_

**50. Які нові напрями діяльності, ринки, галузі або підгалузі є пріоритетними для Вашого підприємства в перспективі:**

- ☐ пов'язані з існуючою діяльністю  
вказіть, які

саме \_\_\_\_\_

- ☐ не пов'язані з існуючою діяльністю  
вказіть, які

саме \_\_\_\_\_

**51. Який спосіб керівництва є або може бути прийнятний для успішного розширення діяльності Вашого підприємства:**

- ☐ корпоративне керівництво контролює ступінь ефективності співробітництва різних підрозділів організації – синергетичний
- ☐ кожному підрозділу або дочірній організації надається повна незалежність щодо власних цілей зростання та рентабельності – конгломератний
- ☐ стратегію формують виключно фахівці в галузі стратегічного планування – авторитарний
- ☐ залучення менеджерів до планування стратегії та формування у них відповідальності за успішну реалізацію стратегії – партнерський
- ☐ формування принципово нової корпоративної культури - корпоративний
- ☐ інший (вказати)
- 
- ☐ важко визначити

**52. Яким способом було здійснено (планується здійснити) розширення діяльності підприємства:**

- ☐ придбання іншого підприємства
- ☐ створення власного нового підприємства або структурного підрозділу
- ☐ створення власної торговельної мережі
- ☐ згортання неперспективних напрямів і перенесення наявних ресурсів до більш перспективних сфер діяльності
- ☐ інше (вказати)
- 

**53. Джерела фінансування заходів розширення діяльності підприємства:**

- ☐ власні
- ☐ залучені
- ☐ комбіновані
- ☐ інше (вказати)
- 

**54. Вкажіть, період, коли здійснювалось чи планується розширення діяльності підприємства (роки), бюджет здійснених чи запланованих заходів, а також заплановані й отримані результати:**

| Період, коли здійснювалось чи планується розширення діяльності підприємства, роки | Витрати на розширення діяльності, грн. |          | Реалізовано нових видів продукції, робіт, послуг, грн. |          | Створено нових робочих місць, од. |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------|----------|
|                                                                                   | За планом                              | Фактично | За планом                                              | Фактично | За планом                         | Фактично |
|                                                                                   |                                        |          |                                                        |          |                                   |          |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

**55. Визначте найсуттєвіший критерій ефективності розширення діяльності Вашого підприємства (диверсифікації) та вкажіть його кількісне значення:**

☐ прибуток підприємства в розрахунку на одиницю активів підприємства

---

☐ прибуток підприємства в розрахунку на 1 працівника

---

☐ прибуток підприємства в розрахунку на одиницю витрат на реалізацію продукції  
(рентабельність реалізації)

---

☐ інший (вказіть, який саме)

---

**56. Який з наявних факторів виробництва є основою розширення діяльності Вашого підприємства (диверсифікації), навколо якої вибудовується стратегія:**

- ☐ добре відпрацьована технологія
  - ☐ налагоджені зв'язки з постачальниками та посередниками
  - ☐ можливість використання наявних в регіоні сировини або матеріалів
  - ☐ тимчасово вільні фінансові ресурси
  - ☐ ефективні методи управління
  - ☐ наявні технологічні ноу-хау, дослідження і розробки
  - ☐ інформаційні системи
  - ☐ наявність торгової марки
  - ☐ позитивний імідж підприємства
  - ☐ висококваліфікований персонал
  - ☐ ефективні канали збуту
  - ☐ наявність власної торговельної мережі
  - ☐ створена система поінформованості споживачів та стимулювання їх купівельної поведінки
  - ☐ інше (вказати)
- 

**57. Визначте основні пріоритети розвитку Вашого підприємства на перспективу:**

☐ спеціалізація на певній групі товарів, робіт, послуг, вкажіть, якій саме

---

☐ створення нових товарів та послуг як унікальної ринкової пропозиції

- ☐ приєднання до виробництва стадії виробництва сировини
  - ☐ розвиток регіональної мережі підприємств
  - ☐ укрупнення підприємства
  - ☐ кооперування з іншими підприємствами для реалізації великомасштабних проєктів
  - ☐ інтеграція до організаційних структур вищого рівня
  - ☐ інше (вказати)
- 

**58. Які перспективи розвитку Вашої галузі:**

- ☐ таке питання не вивчалось
- ☐ скорочення обсягів виробництва
- ☐ зростання обсягів виробництва
- ☐ без змін
- ☐ важко відповісти

**59. Як Ви вважаєте, чи створені в нашій країні сприятливі умови розвитку сервісних підприємств:**

- ☐ так
- ☐ недостатньо
- ☐ лише частково
- ☐ ні
- ☐ важко відповісти

**60. Вкажіть чинники, що забезпечили б сприятливі умови для розвитку Вашого підприємства (вказіть, будь ласка, 3 найсуттєвіших):**

- ☐ покращання фінансово-економічного стану
- ☐ державна підтримка діяльності сервісних підприємств
- ☐ сприяння місцевих органів влади розвитку сервісних підприємств
- ☐ надання податкових пільг сервісним підприємствам
- ☐ наявність спеціальних кредитних ліній для сервісних підприємств
- ☐ економічно обґрунтована стратегічна орієнтація підприємства
- ☐ достатнє матеріально-технічне забезпечення підприємства
- ☐ наявність фінансових ресурсів
- ☐ фаховий рівень працівників сервісного підприємства
- ☐ важко відповісти
- ☐ інше (вказіть) \_\_\_\_\_

***Щиро дякуємо за допомогу і бажаємо успіхів !***



**Кодування варіантів відповідей**

5.5. На кого покладені функції збуту в Вашому кооперативі:

- ☐ голову кооперативу.....**3 бали**
- ☐ виконавчого директора.....**4 бали**
- ☐ спеціаліста із збуту.....**6 балів**
- ☐ найманого (професійного) спеціаліста...**5 балів**
- ☐ інша посада (вказати).....**2 бали**
- ☐ таке питання не ставилось.....**1 бал**

5.6. Чи потрібні Вашому кооперативу професійні спеціалісти зі збуту:

- ☐ так.....**4 бали**
- ☐ ні.....**1 бал**
- ☐ лише інколи.....**3 бали**
- ☐ важко відповісти.....**2 бали**

5.7. Яким маркетинговим (збутовим) комунікаціям при реалізації продукції

Ви надаєте перевагу:

- ☐ організація виставок-продажів.....**4 бали**
- ☐ особистий продаж.....**2 бали**
- ☐ реклама.....**3 бали**
- ☐ не приділяється увага взагалі.....**1 бал**

5.8. Як добре Ви знаєте ринок збуту продукції яку реалізує кооператив:

- ☐ дуже добре.....**5 балів**
- ☐ добре.....**4 бали**
- ☐ наближено.....**3 бали**
- ☐ зовсім не знаю.....**1 бал**
- ☐ важко відповісти.....**2 бали**

## Кодування обсягів реалізації

|      | Y | x1 | x2 | x3 | x4 |
|------|---|----|----|----|----|
| 1    | 1 | 3  | 3  | 1  | 2  |
| 2    | 2 | 4  | 3  | 4  | 1  |
| 3    | 4 | 4  | 3  | 3  | 4  |
| 4    | 1 | 6  | 4  | 4  | 2  |
| 5    | 6 | 2  | 4  | 1  | 4  |
| 6    | 3 | 6  | 4  | 2  | 3  |
| 7    | 2 | 4  | 5  | 1  | 4  |
| 8    | 2 | 5  | 3  | 1  | 1  |
| 9    | 4 | 4  | 3  | 1  | 1  |
| 10   | 6 | 4  | 4  | 3  | 4  |
| 11   | 3 | 4  | 4  | 3  | 4  |
| 12   | 5 | 4  | 4  | 4  | 2  |
| 13   | 1 | 3  | 2  | 1  | 2  |
| 14   | 1 | 6  | 4  | 4  | 3  |
| 15   | 2 | 4  | 4  | 4  | 1  |
| 16   | 5 | 4  | 3  | 1  | 1  |
| 17   | 3 | 6  | 4  | 1  | 1  |
| 18   | 3 | 4  | 4  | 3  | 2  |
| 19   | 1 | 4  | 4  | 1  | 3  |
| 20   | 2 | 3  | 4  | 3  | 4  |
| 21   | 1 | 3  | 4  | 1  | 1  |
| 22   | 2 | 1  | 2  | 1  | 1  |
| 23   | 2 | 4  | 3  | 1  | 2  |
| 24   | 1 | 4  | 3  | 1  | 2  |
| 25   | 2 | 4  | 4  | 1  | 2  |
| 26   | 2 | 4  | 3  | 1  | 4  |
| 27   | 5 | 4  | 4  | 1  | 1  |
| 28   | 4 | 4  | 4  | 1  | 1  |
| 29   | 4 | 4  | 4  | 1  | 1  |
| 30   | 3 | 4  | 4  | 4  | 1  |
| 31   | 1 | 4  | 3  | 2  | 1  |
| 32   | 5 | 3  | 4  | 1  | 1  |
| 33   | 6 | 4  | 4  | 2  | 4  |
| 34   | 6 | 4  | 3  | 4  | 2  |
| 35   | 1 | 3  | 4  | 1  | 4  |
| 36   | 3 | 6  | 4  | 3  | 2  |
| 37   | 5 | 4  | 2  | 1  | 1  |
| 38   | 6 | 4  | 4  | 1  | 4  |
| 8217 | 6 | 4  | 4  | 1  | 2  |
| 40   | 4 | 4  | 3  | 1  | 4  |
| 41   | 3 | 4  | 4  | 3  | 2  |
| 42   | 3 | 4  | 2  | 1  | 2  |
| 43   | 3 | 4  | 2  | 1  | 1  |
| 44   | 5 | 4  | 4  | 1  | 1  |
| 45   | 5 | 4  | 4  | 3  | 4  |
| 46   | 2 | 4  | 3  | 3  | 2  |

|    |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|
| 47 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| 48 | 6 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 49 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 54 | 6 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 55 | 6 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 56 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 57 | 1 | 6 | 3 | 2 | 1 |
| 58 | 2 | 6 | 4 | 3 | 2 |
| 59 | 5 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 60 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 61 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 62 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 63 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| 64 | 5 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 66 | 4 | 6 | 2 | 1 | 1 |
| 67 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 68 | 6 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 70 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 71 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 |
| 72 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 |
| 73 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 74 | 6 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 75 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 |

|           |          |                |          |                      |          |
|-----------|----------|----------------|----------|----------------------|----------|
| r(к кор)= |          | -0,0721        | 0,050637 | 0,16125              | -0,05038 |
| Диспр=    | 2,408163 | 0,782177<br>96 | 0,489796 | 1,596982<br>17       | 1,515306 |
| СКВ=      | 1,551826 | 0,860114       | 0,699854 | 1,2637               | 1,230978 |
|           | X4       | X3             | X2       | X1                   | X0       |
|           | 0,247446 | 0,265814       | 0,630429 | -0,80468<br>0,528217 | 2,787662 |
|           | 0,542055 | 0,424609       | 0,896676 | 33                   | 2,646871 |
| R2=       | 0,33863  | 1,776127       | #Н/Д     | #Н/Д                 | #Н/Д     |
| Fфиш=     | 1,152031 | 9              | #Н/Д     | #Н/Д                 | #Н/Д     |
|           |          | 28,82171       |          |                      |          |
|           | 14,53692 | 65             | #Н/Д     | #Н/Д                 | #Н/Д     |
| b         | 0,196285 | 0,216461       | 0,284316 | -0,446               |          |
| R         | 0,5819   |                |          |                      |          |

## Додаток І

Вирівнювання рядів динаміки кількості сервісних підприємств, що мали послуги (в торгівлі)

| Рік   | t           | t <sup>2</sup> | Кількість підприємств, що мали послуги, од., у | yt   | Розрахунки кількості підприємств, що мали послуги, од., ур | y <sup>p</sup> -y | (y <sup>p</sup> -y) <sup>2</sup> |
|-------|-------------|----------------|------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| 2002  | 1           | 1              | 25                                             | 25   | 11,75                                                      | -13,25            | 175,5625                         |
| 2005  | 2           | 4              | 20                                             | 40   | 22,89                                                      | 2,89              | 8,3686224<br>49                  |
| 2010  | 3           | 9              | 19                                             | 57   | 34,04                                                      | 15,04             | 226,07270<br>41                  |
| 2015  | 4           | 16             | 29                                             | 116  | 45,18                                                      | 16,18             | 261,74617<br>35                  |
| 2018  | 5           | 25             | 69                                             | 345  | 56,32                                                      | -12,68            | 160,74617<br>35                  |
| 2019  | 6           | 36             | 79                                             | 474  | 67,46                                                      | -11,54            | 133,07270<br>41                  |
| 2020  | 7           | 49             | 82                                             | 574  | 78,61                                                      | -<br>3,8217       | 11,511479<br>59                  |
| 2021  | 8           | 64             | 83                                             | 664  | 89,75                                                      | 6,75              | 45,5625                          |
| Разом | 36          | 204            | 406                                            | 2295 | 281,61                                                     | -<br>124,82<br>17 | 1022,6428<br>57                  |
| 8     | 50,75       | 4,5            |                                                |      |                                                            |                   |                                  |
|       |             |                |                                                |      |                                                            |                   |                                  |
|       | 63,75       | 5,67           |                                                |      |                                                            |                   |                                  |
|       | 13,00       | 1,17           |                                                |      |                                                            |                   |                                  |
| a1    |             | 11,14<br>3     |                                                |      |                                                            |                   |                                  |
| a0    | 0,607       |                |                                                |      |                                                            |                   |                                  |
|       |             |                |                                                |      |                                                            |                   |                                  |
|       | прогно<br>з |                |                                                |      |                                                            |                   |                                  |
| 2022  | 8           |                |                                                |      | 89,75                                                      |                   |                                  |
| 2023  | 9           |                |                                                |      | 100,89                                                     |                   |                                  |
| 2024  | 10          |                |                                                |      | 112,04                                                     |                   |                                  |
| 2025  | 11          |                |                                                |      | 123,15                                                     |                   |                                  |
| 2026  | 12          |                |                                                |      | 134,32                                                     |                   |                                  |
| 2027  | 13          |                |                                                |      | 147,00                                                     |                   |                                  |

## Додаток К

Вирівнювання рядів динаміки кількості сервісних підприємств, що мали послуги (в побутовому обслуговуванні)

| Рік            | t         | t <sup>2</sup> | Кількість підприємств, що мали послуги, од., у | Y <sub>t</sub> | Розрахункова кількість підприємств, що мали послуги, од., у <sub>p</sub> | у <sub>p</sub> -у | (у <sub>p</sub> -у) <sup>2</sup> |
|----------------|-----------|----------------|------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| 2000           | 1         | 1              | 13                                             | 13             | 10,083333                                                                | -2,91667          | 8,506944                         |
| 2005           | 2         | 4              | 11                                             | 22             | 10,49                                                                    | -0,51             | 0,2620465                        |
| 2010           | 3         | 9              | 9                                              | 27             | 10,89                                                                    | 1,89              | 3,5829082                        |
| 2015           | 4         | 16             | 9                                              | 36             | 11,30                                                                    | 2,30              | 5,2790533                        |
| 2018           | 5         | 25             | 10                                             | 50             | 11,70                                                                    | 1,70              | 2,8981009                        |
| 2019           | 6         | 36             | 12                                             | 72             | 12,11                                                                    | 0,11              | 0,0114796                        |
| 2020           | 7         | 49             | 13                                             | 91             | 12,51                                                                    | -0,49             | 0,238237                         |
| 2021           | 8         | 64             | 15                                             | 120            | 12,91667                                                                 | -2,08             | 4,3402778                        |
| Разом          | 36        | 204            | 92                                             | 431            | 92,00                                                                    | 0,00              | 25,119048                        |
| 8              | 11,50     | 4,5            |                                                |                |                                                                          | 0                 |                                  |
|                |           |                |                                                |                |                                                                          |                   |                                  |
|                | 11,972222 | 5,67           |                                                |                |                                                                          |                   |                                  |
|                | 0,47      | 1,17           |                                                |                |                                                                          |                   |                                  |
| a <sub>1</sub> |           | 0,405          |                                                |                |                                                                          |                   |                                  |
| a <sub>0</sub> | 9,679     |                |                                                |                |                                                                          |                   |                                  |
|                |           |                |                                                |                |                                                                          |                   |                                  |
|                | прогноз   |                |                                                |                |                                                                          |                   |                                  |
| 2022           | 8         |                |                                                |                | 12,92                                                                    |                   |                                  |
| 2023           | 9         |                |                                                |                | 13,32                                                                    |                   |                                  |
| 2024           | 10        |                |                                                |                | 13,73                                                                    |                   |                                  |
| 2025           | 11        |                |                                                |                | 14,13                                                                    |                   |                                  |

|      |    |  |  |  |       |  |  |
|------|----|--|--|--|-------|--|--|
| 2026 | 12 |  |  |  | 14,54 |  |  |
| 2027 | 13 |  |  |  | 14,94 |  |  |

Продовження додатку К

**Вирівнювання рядів динаміки кількості сервісних підприємств, що мали послуги (інші види)**

| Рік   | t        | t <sup>2</sup> | Кількість підприємств, що мали послуги, од., у | у <sub>t</sub> | Розрахунок кількості підприємств, що мали послуги, од., у <sup>p</sup> | у <sup>p</sup> -у | (у <sup>p</sup> -у) <sup>2</sup> |
|-------|----------|----------------|------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| 2000  | 1        | 1              | 2                                              | 2              | 2,66                                                                   | 0,67              | 0,444444                         |
| 2005  | 2        | 4              | 3                                              | 6              | 3,19                                                                   | 0,19              | 0,0362812                        |
| 2010  | 3        | 9              | 5                                              | 15             | 3,71                                                                   | -1,29             | 1,6530612                        |
| 2015  | 4        | 16             | 6                                              | 24             | 4,24                                                                   | -1,76             | 3,1043084                        |
| 2018  | 5        | 25             | 3                                              | 15             | 4,76                                                                   | 1,76              | 3,1043084                        |
| 2019  | 6        | 36             | 4                                              | 24             | 5,29                                                                   | 1,29              | 1,6530612                        |
| 2020  | 7        | 49             | 6                                              | 42             | 5,81                                                                   | -0,19             | 0,0362812                        |
| 2021  | 8        | 64             | 7                                              | 56             | 6,33                                                                   | -0,67             | 0,44444444                       |
| Разом | 36       | 204            | 36                                             | 184            | 36,00                                                                  | 0,00              | 10,47619                         |
| 8     | 4,50     | 4,5            |                                                |                |                                                                        | -1,332            |                                  |
|       |          |                |                                                |                |                                                                        |                   |                                  |
|       | 5,111111 | 5,67           |                                                |                |                                                                        |                   |                                  |
|       | 0,61     | 1,17           |                                                |                |                                                                        |                   |                                  |
| a1    |          | 0,524          |                                                |                |                                                                        |                   |                                  |
| a0    | 2,143    |                |                                                |                |                                                                        |                   |                                  |
|       |          |                |                                                |                |                                                                        |                   |                                  |
|       | прогноз  |                |                                                |                |                                                                        |                   |                                  |
| 2022  | 8        |                |                                                |                | 6,33                                                                   |                   |                                  |
| 2023  | 9        |                |                                                |                | 6,86                                                                   |                   |                                  |
| 2024  | 10       |                |                                                |                | 7,38                                                                   |                   |                                  |
| 2025  | 11       |                |                                                |                | 7,90                                                                   |                   |                                  |

|      |    |  |  |  |      |  |  |
|------|----|--|--|--|------|--|--|
| 2026 | 12 |  |  |  | 8,43 |  |  |
| 2027 | 13 |  |  |  | 8,95 |  |  |

## Додаток Л

Вирівнювання рядів динаміки обсягів реалізації сервісними підприємствами  
Тернопільської обл. (послуги в торгівлі)

| Рік   | t        | t <sup>2</sup> | Обсяг<br>реалізації<br>тис. грн., у | yt       | Розрахунков<br>ий обсяг<br>реалізації<br>тис. грн., у <sup>p</sup> | y <sup>p</sup> -y | (y <sup>p</sup> -y) <sup>2</sup> |
|-------|----------|----------------|-------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| 2000  | 1        | 1              | 8357,3                              | 8357,3   | 12361,47                                                           | 4004,17           | 16033350,7                       |
| 2005  | 2        | 4              | 21889,7                             | 43779,4  | 12203,40                                                           | -                 | 93824453,8                       |
| 2010  | 3        | 9              | 8721,6                              | 26164,8  | 12045,33                                                           | 3323,73           | 11047171,6                       |
| 2015  | 4        | 16             | 11804,1                             | 47216,4  | 11887,26                                                           | 83,16             | 6915,5064                        |
| 2018  | 5        | 25             | 7403,5                              | 37017,5  | 11729,19                                                           | 4325,69           | 18711598,1                       |
| 2019  | 6        | 36             | 11438                               | 68628    | 11571,12                                                           | 133,12            | 17721,3                          |
| 2020  | 7        | 49             | 11519                               | 80633    | 11413,05                                                           | -105,95           | 11224,8                          |
| 2021  | 8        | 64             | 13332,6                             | 106660,8 | 11254,98                                                           | -                 | 4316491,0                        |
| Разом | 36       | 204            | 94465,8                             | 418457,2 | 58645,95                                                           | -                 | 148217689,27                     |
| 8     | 11808,23 | 4,5            |                                     |          |                                                                    |                   |                                  |
|       |          |                |                                     |          |                                                                    |                   |                                  |
|       | 11623,81 | 5,67           |                                     |          |                                                                    |                   |                                  |
|       | -184,41  | 1,17           |                                     |          |                                                                    |                   |                                  |
| a1    |          | -158,07        |                                     |          |                                                                    |                   |                                  |
| a0    | 12519,53 |                |                                     |          |                                                                    |                   |                                  |
|       |          |                |                                     |          |                                                                    |                   |                                  |
|       | прогноз  |                |                                     |          |                                                                    |                   |                                  |
| 2022  | 8        |                |                                     |          | 11254,98                                                           |                   |                                  |
| 2023  | 9        |                |                                     |          | 11096,91                                                           |                   |                                  |
| 2024  | 10       |                |                                     |          | 10938,85                                                           |                   |                                  |
| 2025  | 11       |                |                                     |          | 10780,78                                                           |                   |                                  |
| 2026  | 12       |                |                                     |          | 10622,71                                                           |                   |                                  |
| 2027  | 13       |                |                                     |          | -1826,60                                                           |                   |                                  |

## Додаток М

Вирівнювання рядів динаміки обсягів реалізації сервісними підприємствами  
Тернопільської обл. (послуги в побутовому обслуговуванні)

| Рік   | t              | t <sup>2</sup>  | Обсяг<br>реалізації<br>тис. грн.,<br>y | Yt          | Розрахунков<br>ий обсяг<br>реалізації<br>тис. грн., y <sup>p</sup> | y <sup>p</sup> -y  | (y <sup>p</sup> -y) <sup>2</sup> |
|-------|----------------|-----------------|----------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|
| 2000  | 1              | 1               | 1942                                   | 1942        | 1324,1833                                                          | -<br>617,81<br>7   | 381697,4                         |
| 2005  | 2              | 4               | 416                                    | 832         | 1252,09                                                            | 836,09             | 699049,2<br>8                    |
| 2010  | 3              | 9               | 525                                    | 1575        | 1180,00                                                            | 655,00             | 429025                           |
| 2015  | 4              | 16              | 778                                    | 3112        | 1107,91                                                            | 329,91             | 1088821<br>7,51                  |
| 2018  | 5              | 25              | 3175,4                                 | 15877       | 1035,82                                                            | -<br>218217<br>,58 | 4577816,8                        |
| 2019  | 6              | 36              | 545,2                                  | 3271,2      | 963,73                                                             | 418,53             | 175163,18                        |
| 2020  | 7              | 49              | 596,4                                  | 4174,8      | 891,63                                                             | 295,23             | 87162,721                        |
| 2021  | 8              | 64              | 596,9                                  | 4775,2      | 819,5417                                                           | 222,64             | 49569,312                        |
| Разом | 36             | 204             | 8574,9                                 | 35559,<br>2 | 8574,90                                                            | 0,00               | 6508323,3                        |
| 8     | 1071,86        | 4,5             |                                        |             |                                                                    | 0                  |                                  |
|       |                |                 |                                        |             |                                                                    |                    |                                  |
|       | 987,75556      | 5,67            |                                        |             |                                                                    |                    |                                  |
|       | -84,11         | 1,17            |                                        |             |                                                                    |                    |                                  |
| a1    |                | -<br>72,09<br>2 |                                        |             |                                                                    |                    |                                  |
| a0    | 182176,2<br>75 |                 |                                        |             |                                                                    |                    |                                  |
|       |                |                 |                                        |             |                                                                    |                    |                                  |
|       | прогноз        |                 |                                        |             |                                                                    |                    |                                  |
| 2022  | 8              |                 |                                        |             | 819,54                                                             |                    |                                  |
| 2023  | 9              |                 |                                        |             | 747,45                                                             |                    |                                  |
| 2024  | 10             |                 |                                        |             | 675,36                                                             |                    |                                  |
| 2025  | 11             |                 |                                        |             | 603,27                                                             |                    |                                  |
| 2026  | 12             |                 |                                        |             | 531,18                                                             |                    |                                  |
| 2027  | 13             |                 |                                        |             | 459,08                                                             |                    |                                  |



## Продовження додатку М

Вирівнювання рядів динаміки обсягів реалізованої продукції сервісними підприємствами Тернопільської обл. ( інші послуги )

| Рік   | t             | t <sup>2</sup> | Обсяг<br>реалізації<br>тис. грн.,<br>y | yt          | Розрахунков<br>ий обсяг<br>реалізації<br>тис. грн., y <sup>p</sup> | y <sup>p</sup> -y | (y <sup>p</sup> -y) <sup>2</sup> |
|-------|---------------|----------------|----------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| 2000  | 1             | 1              | 206,9                                  | 206,9       | 274,8583                                                           | 67,958<br>33      | 4618,33<br>5                     |
| 2005  | 2             | 4              | 310,1                                  | 620,2       | 321,42                                                             | 11,32             | 128,147<br>79                    |
| 2010  | 3             | 9              | 349,5                                  | 1048,5      | 367,98                                                             | 18,48             | 341,589<br>6                     |
| 2015  | 4             | 16             | 377,8                                  | 1511,2      | 414,54                                                             | 36,74             | 1350,12<br>5                     |
| 2018  | 5             | 25             | 492,6                                  | 2463        | 461,11                                                             | -31,49            | 991,875<br>04                    |
| 2019  | 6             | 36             | 632                                    | 3792        | 507,67                                                             | -124,33           | 15458,4<br>82                    |
| 2020  | 7             | 49             | 994,1                                  | 6958,7      | 554,23                                                             | -<br>48217,<br>87 | 193485,<br>83                    |
| 2021  | 8             | 64             | 18217,6                                | 1116,8      | 600,79                                                             | 461,19            | 212697,<br>75                    |
| Разом | 36            | 204            | 3502,6                                 | 17717,<br>3 | 3502,60                                                            | 0,00              | 429072,<br>13                    |
| 8     | 437,83        | 4,5            |                                        |             |                                                                    | 0                 |                                  |
|       |               |                |                                        |             |                                                                    |                   |                                  |
|       | 492,147<br>22 | 5,67           |                                        |             |                                                                    |                   |                                  |
|       | 54,32         | 1,17           |                                        |             |                                                                    |                   |                                  |
| a1    |               | 46,56<br>2     |                                        |             |                                                                    |                   |                                  |
| a0    | 228,296       |                |                                        |             |                                                                    |                   |                                  |
|       |               |                |                                        |             |                                                                    |                   |                                  |
|       | прогноз       |                |                                        |             |                                                                    |                   |                                  |
| 2022  | 8             |                |                                        |             | 600,79                                                             |                   |                                  |
| 2023  | 9             |                |                                        |             | 647,35                                                             |                   |                                  |
| 2024  | 10            |                |                                        |             | 693,92                                                             |                   |                                  |
| 2025  | 11            |                |                                        |             | 740,48                                                             |                   |                                  |
| 2026  | 12            |                |                                        |             | 787,04                                                             |                   |                                  |

|      |    |  |  |  |        |  |  |
|------|----|--|--|--|--------|--|--|
| 2027 | 13 |  |  |  | 833,60 |  |  |
|------|----|--|--|--|--------|--|--|

## Додаток Н

Вирівнювання рядів динаміки чисельності працюючих в сервісних підприємствах, в торгівлі

| Рік   | t        | t <sup>2</sup> | Кількість працюючих, чол., у | у <sub>t</sub> | Розрахункова кількість працюючих, чол., у <sup>p</sup> | у <sup>p</sup> -у | (у <sup>p</sup> -у) <sup>2</sup> |
|-------|----------|----------------|------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| 2000  | 1        | 1              | 1737                         | 1737           | 1406,833                                               | -330,167          | 109010,03                        |
| 2005  | 2        | 4              | 1154                         | 2308           | 1289,20                                                | 135,20            | 18279,68                         |
| 2010  | 3        | 9              | 1020                         | 3060           | 1171,57                                                | 151,57            | 22973,89                         |
| 2015  | 4        | 16             | 982                          | 821728         | 1053,94                                                | 71,94             | 5175,43                          |
| 2018  | 5        | 25             | 744                          | 3720           | 936,31                                                 | 192,31            | 36982,95                         |
| 2019  | 6        | 36             | 905                          | 5430           | 818,68                                                 | -86,32            | 7451,341                         |
| 2020  | 7        | 49             | 651                          | 4557           | 701,05                                                 | 50,05             | 2504,76                          |
| 2021  | 8        | 64             | 768                          | 6144           | 583,42                                                 | -184,58           | 34071,01                         |
| Разом | 36       | 204            | 7961                         | 30884          | 4681,55                                                | -3279,45          | 236449,16                        |
| 8     | 995,13   | 4,5            |                              |                |                                                        |                   |                                  |
|       |          |                |                              |                |                                                        |                   |                                  |
|       | 857,8888 | 5,67           |                              |                |                                                        |                   |                                  |
|       | -137,24  | 1,17           |                              |                |                                                        |                   |                                  |
| a1    |          | -117,6         |                              |                |                                                        |                   |                                  |
| a0    | 1524,464 |                |                              |                |                                                        |                   |                                  |
|       |          |                |                              |                |                                                        |                   |                                  |
|       | прогноз  |                |                              |                |                                                        |                   |                                  |
| 2022  | 8        |                |                              |                | 583,42                                                 |                   |                                  |
| 2023  | 9        |                |                              |                | 465,79                                                 |                   |                                  |
| 2024  | 10       |                |                              |                | 348,15                                                 |                   |                                  |
| 2025  | 11       |                |                              |                | 230,52                                                 |                   |                                  |
| 2026  | 12       |                |                              |                | 112,89                                                 |                   |                                  |
| 2027  | 13       |                |                              |                | -1514,63                                               |                   |                                  |

## Продовження додатку Н

Вирівнювання рядів динаміки чисельності працюючих в сервісних підприємствах в побутовому обслуговуванні

| Рік   | t        | t <sup>2</sup> | Кількість працюючих, чол., у | yt   | Розрахункова кількість працюючих, чол., у <sup>p</sup> | y <sup>p</sup> -y | (y <sup>p</sup> -y) <sup>2</sup> |
|-------|----------|----------------|------------------------------|------|--------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| 2000  | 1        | 1              | 65                           | 65   | 68,416667                                              | 3,42              | 11,67361                         |
| 2005  | 2        | 4              | 62                           | 124  | 66,37                                                  | 4,37              | 19,08857                         |
| 2010  | 3        | 9              | 58                           | 174  | 64,32                                                  | 6,32              | 8217,96045                       |
| 2015  | 4        | 16             | 53                           | 212  | 62,27                                                  | 9,27              | 86,00354                         |
| 2018  | 5        | 25             | 108                          | 540  | 60,23                                                  | -47,77            | 2282,336                         |
| 2019  | 6        | 36             | 49                           | 294  | 58,18                                                  | 9,18              | 84,24617                         |
| 2020  | 7        | 49             | 50                           | 350  | 56,13                                                  | 6,13              | 37,58857                         |
| 2021  | 8        | 64             | 45                           | 360  | 54,08                                                  | 9,08              | 82,50694                         |
| Разом | 36       | 204            | 490                          | 2119 | 490,00                                                 | 0,00              | 2643,404                         |
| 8     | 61,25    | 4,5            |                              |      |                                                        |                   |                                  |
|       |          |                |                              |      |                                                        |                   |                                  |
|       | 58,86111 | 5,67           |                              |      |                                                        |                   |                                  |
|       | -2,8217  | 1,17           |                              |      |                                                        |                   |                                  |
| a1    |          | -2,048         |                              |      |                                                        |                   |                                  |
| a0    | 70,464   |                |                              |      |                                                        |                   |                                  |
|       |          |                |                              |      |                                                        |                   |                                  |
|       | прогно   |                |                              |      |                                                        |                   |                                  |
|       | з        |                |                              |      |                                                        |                   |                                  |
| 2022  | 8        |                |                              |      | 54,08                                                  |                   |                                  |
| 2023  | 9        |                |                              |      | 52,04                                                  |                   |                                  |
| 2024  | 10       |                |                              |      | 49,99                                                  |                   |                                  |
| 2025  | 11       |                |                              |      | 47,94                                                  |                   |                                  |
| 2026  | 12       |                |                              |      | 45,89                                                  |                   |                                  |

|      |    |  |  |  |       |  |  |
|------|----|--|--|--|-------|--|--|
| 2027 | 13 |  |  |  | 43,85 |  |  |
|------|----|--|--|--|-------|--|--|

## Продовження додатку Н

Вирівнювання рядів динаміки чисельності працюючих в сервісних підприємствах, (в інших видах послуг)

| Рік   | t             | t <sup>2</sup> | Кількість працюючих, чол., у | yt   | Розрахункова кількість працюючих, чол., у <sup>p</sup> | y <sup>p</sup> -y | (y <sup>p</sup> -y) <sup>2</sup> |
|-------|---------------|----------------|------------------------------|------|--------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| 2000  | 1             | 1              | 15                           | 15   | 17                                                     | 2                 | 4                                |
| 2005  | 2             | 4              | 15                           | 30   | 19,43                                                  | 4,43              | 19,6122<br>45                    |
| 2010  | 3             | 9              | 28                           | 84   | 21,86                                                  | -6,14             | 37,7346<br>94                    |
| 2015  | 4             | 16             | 18                           | 72   | 24,29                                                  | 6,29              | 8217,51<br>0204                  |
| 2018  | 5             | 25             | 32                           | 160  | 26,71                                                  | -5,29             | 27,9387<br>76                    |
| 2019  | 6             | 36             | 33                           | 198  | 29,14                                                  | -3,86             | 14,8775<br>51                    |
| 2020  | 7             | 49             | 43                           | 301  | 31,57                                                  | -<br>11,43        | 130,612<br>24                    |
| 2021  | 8             | 64             | 20                           | 160  | 34,00                                                  | 14,00             | 196                              |
| Разом | 36            | 204            | 204                          | 1020 | 204,00                                                 | 0,00              | 470,285<br>71                    |
| 8     | 25,50         | 4,5            |                              |      |                                                        | 0                 |                                  |
|       |               |                |                              |      |                                                        |                   |                                  |
|       | 28,3333<br>33 | 5,67           |                              |      |                                                        |                   |                                  |
|       | 2,83          | 1,17           |                              |      |                                                        |                   |                                  |
| a1    |               | 2,429          |                              |      |                                                        |                   |                                  |
| a0    | 14,571        |                |                              |      |                                                        |                   |                                  |
|       |               |                |                              |      |                                                        |                   |                                  |
|       | прогноз       |                |                              |      |                                                        |                   |                                  |
| 2022  | 8             |                |                              |      | 34,00                                                  |                   |                                  |
| 2023  | 9             |                |                              |      | 36,43                                                  |                   |                                  |
| 2024  | 10            |                |                              |      | 38,86                                                  |                   |                                  |
| 2025  | 11            |                |                              |      | 41,29                                                  |                   |                                  |
| 2026  | 12            |                |                              |      | 43,71                                                  |                   |                                  |
| 2027  | 13            |                |                              |      | 46,14                                                  |                   |                                  |

**Продовження додатку Н**

**Результати розрахунку прогнозованих обсягів реалізації сервісними підприємствами**

| Формули та умови виконання поставленої задачі                                          | Вид сервісу        |                        |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------|--------------|
|                                                                                        | Послуги в торгівлі | Послуги в побут обслуг | Інші послуги |
| $e^2 = (y^p - y)^2$                                                                    | 14821768927        | 6508323,3              | 429072,13    |
| $S^2 = \frac{\sum e^2}{n - 2}$                                                         | 2821794821,2       | 1084720,6              | 71512,0      |
| $S = \sqrt{S^2}$                                                                       | 4898,4             | 1041,5                 | 267,4        |
| $\bar{t} = \frac{\sum t}{n}$                                                           | 4,5                | 4,5                    | 4,5          |
| $(t_{np} - \bar{t})^2$                                                                 | 20,25              | 20,25                  | 20,25        |
| $S^* = S * \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{(t_{np} - \bar{t})^2}{\sum (t - \bar{t})^2}}$ | 6220,97            | 1322,71                | 38217,60     |
| $\tilde{y}_{np} - t_{\alpha} * S^*$                                                    | -4460,60           | -2637,37               | -91,54       |
| $\tilde{y}_{np} + t_{\alpha} * S^*$                                                    | 26022,16           | 3843,87                | 1572,5       |

**Результати розрахунку прогнозованої кількості сервісних підприємств,**

| Формули та умови виконання поставленої задачі                                          | Вид сервісу        |                         |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------|--------------|
|                                                                                        | Послуги в торгівлі | Послуги в побут обслуг. | Інші послуги |
| $e^2 = (y^p - y)^2$                                                                    | 1022,64            | 25,12                   | 10,48        |
| $S^2 = \frac{\sum e^2}{n - 2}$                                                         | 170,44             | 4,19                    | 1,75         |
| $S = \sqrt{S^2}$                                                                       | 13,06              | 2,05                    | 1,32         |
| $\bar{t} = \frac{\sum t}{n}$                                                           | 4,5                | 4,5                     | 4,5          |
| $(t_{np} - \bar{t})^2$                                                                 | 20,25              | 20,25                   | 20,25        |
| $S^* = S * \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{(t_{np} - \bar{t})^2}{\sum (t - \bar{t})^2}}$ | 16,59              | 2,60                    | 1,68         |
| $\tilde{y}_{np} - t_{\alpha} * S^*$                                                    | 83                 | 8                       | 4            |
| $\tilde{y}_{np} + t_{\alpha} * S^*$                                                    | 164                | 21                      | 12           |

## Продовження додатку Н.

Результати розрахунку прогнозованої чисельності працюючих

| Формули та умови виконання поставленої задачі                                          | Вид сервісу        |                         |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------|--------------|
|                                                                                        | Послуги в торгівлі | Послуги в побут.обслуг. | Інші послуги |
| $e^2 = (y^p - y)^2$                                                                    | 236449,16          | 2643,40                 | 470,29       |
| $S^2 = \frac{\sum e^2}{n - 2}$                                                         | 8217408,19         | 440,57                  | 78,38        |
| $S = \sqrt{S^2}$                                                                       | 198,51             | 20,99                   | 8,85         |
| $\bar{t} = \frac{\sum t}{n}$                                                           | 4,5                | 4,5                     | 4,5          |
| $(t_{np} - \bar{t})^2$                                                                 | 20,25              | 20,25                   | 20,25        |
| $S^* = S * \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{(t_{np} - \bar{t})^2}{\sum (t - \bar{t})^2}}$ | 252,11             | 26,66                   | 11,24        |
| $\tilde{y}_{np} - t_{\alpha} * S^*$                                                    | -387               | -17                     | 14           |
| $\tilde{y}_{np} + t_{\alpha} * S^*$                                                    | 848                | 113                     | 69           |



**Список публікацій автора Ратинського В.В.*****у монографіях:***

1. Ратинський В. В. Парадигма формування стратегії відродження сервісної інфраструктури в умовах її повоєнної адаптації до європейських вимог / Р. П. Шерстюк, Б. М. Андрушків, В. В. Ратинський, О. Б. Бойко, О. І. Гагалюк, Р. В. Дзюбатий // Actual problems of modern science. Monograph : edited by S. Matiukh, J. Musial, O. Polishchuk, M. Macko. – Bydgoszcz : Kazimierz Wielki University, 2024. – С. 1069–1077 (0,9 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано парадигму формування стратегії відродження сервісної інфраструктури та запропоновано механізми її адаптації (0,65 друк. арк.).*

2. Ратинський В. В. Стратегічні пріоритети розвитку підприємств сфери послуг / Н. М. Шведа, В. В. Ратинський // Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі : колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. С. М. Співака. – Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. – С. 241–253 (0,86 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розроблено стратегічні пріоритети розвитку підприємств сфери послуг та проаналізовано фактори їх формування (0,5 друк. арк.).*

3. Ратинський В. В. Управління сервісною інфраструктурою в умовах об'єднання територіальних громад. (Аспекти повоєнного відродження торгівельно-побутових підприємств) : монографія / В. В. Ратинський. – Тернопіль : Осадца Ю.В., 2022. – 496 с. ISBN 978-617-8060-13-8 (28,83 друк. арк.).

4. Ратинський В. В. Пандемія та криза COVID-19 як джерела глобальних ризиків сервісної інфраструктури / В. В. Ратинський // Вплив COVID-19 на національну безпеку, соціально-економічне середовище країни та здоров'я населення : монографія / за заг. ред. А. В. Височиної, Н. Є. Летунівської. –

Суми : СумДУ, 2022. – С. 212–221 (0,52 друк. арк.) URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/bf462741-286b-4f6b-95c7-817956313ae8>.

5. Управління інформаційно-комунікативною компонентою закладів охорони здоров'я в умовах адміністративно-територіальної реформи (На досвіді комунікаційного забезпечення функціональної діяльності медичних закладів ОТГ) : монографія / Р. П. Шерстюк, Н. Слободян, А. Надкевич, В. В. Ратинський, С. Мариненко, І. Шерстюк / за заг. ред. Б. М. Андрушківа. Тернопіль : Вид-во ФОП Осадця Ю.В. 2022. 340 с. (19,76 друк. арк.). ISBN 978-617-8060-10-7. *Особистий внесок здобувача: проаналізовано особливості інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності медичних закладів ОТГ та розроблено рекомендації щодо його вдосконалення (6,05 друк. арк.).*

6. Ratynskyi Vadym. Introduction of digital audit in the digital economy/ Mazurenok Oksana, Ratynskyi Vadym, Bilous Olga // Digital economy trends : global challenges, strategy and technologies : monograph / edited by Ghenadie Ciobanu. Galați : Editura Universitară «Danubius», 2021. С. 90–104. (ISBN 978-606-533-551-6 (0,94 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено запровадження цифрового аудиту в умовах цифрової економіки (0,31 друк. арк.).*

***у виданнях, що включені до наукометричних баз***

***Scopus, Web of Science Core Collection:***

7. Ratynskiy, V. Innovative approaches to project financing management in the context of digitalization: micro- and macro-aspects / S. Radynskyy, V. Ratynskiy, A. Krupka, S. Shpylyk, H. Pohrishchuk, N. Dobizha, N. Zarichna, V. Pysmennyi, I. Piniak, O. Burlitska // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2025. № 3 (13 (135)). P. 87–95. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.333507> URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/333507> (1,75 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено інноваційні підходи до управління проєктним фінансуванням в умовах цифровізації на мікро- та макрорівнях (0,24 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus.*

8. Ratynskiy, V. Overcoming barriers to digitalization of small and medium-sized enterprises under martial law / S. Semeniuk, V. Levytskyi, O. Fomina, K. Fedorchenko, N. Yudina, V. Ratynskiy, O. Shcherbatiuk, V. Bendiuh, Y. Zhurakivska // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2024. № 3 (13 (129)). P. 57–69. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.304997> URL: <https://journals.urau.ua/eejet/article/view/304997> (2,25 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано бар'єри на шляху цифровізації МСП в умовах воєнного стану та запропоновано шляхи їх подолання (0,2 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus*

9. Ratynskiy, V. Improving the financing mechanism for the development of local communities based on the use of digital technologies / S. Radynskyu, V. Ratynskiy, N. Diachenko, V. Diachenko, A. Krupka, Z. Lobodina, H. Pohrishchuk, N. Dobizha, S. Shpylyk, V. Bendiuh // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2024, № 2 (13 (128)). P. 35–46 (1,98 друк. арк.) <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300908> *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано механізми фінансування розвитку місцевих громад із застосуванням цифрових технологій (0,36 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus.*

10. Ratynskiy, V. The impact of digital technologies on agricultural insurance / Sergey Yekimov, Makhsetbay Zinatdinovich Aytimbetov, Shakhzoda Negmatova, Vadym Ratynskiy, Ivan Sokoly, Oleksandr Bukovskyi // E3S Web of Conf. Volume 452. XV International Online Conference “Improving Farming Productivity and Agroecology – Ecosystem Restoration” (IPFA 2023). Section: Precision Agriculture and Agroecology. France. Dnipro. 2023. Том 452. № 01004. 30 November 2023. P. 1–7. eISSN: 2267-1242 DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201004> URL: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/89/e3sconf\\_ipfa2023\\_01004/e3sconf\\_ipfa2023\\_01004.html](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/89/e3sconf_ipfa2023_01004/e3sconf_ipfa2023_01004.html) (0,56 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено вплив цифрових технологій на аграрне страхування (0,12 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus.*

11. Vadym Ratynskyi. Methods project management in the field of tourism and recreation / Victoria Tsypko, Volodymyr Vasylichuk, Maksim Gedin, Vadym Ratynskyi, Sergey Yekimov, Petra Šánová // E3S Web of Conf. Volume 452. XV International Online Conference “Improving Farming Productivity and Agroecology – Ecosystem Restoration” (IPFA 2023). Section: Precision Agriculture and Agroecology. France. Dnipro. 2023. Том 452. № 01004. 30 November 2023 (0,84 друк. арк.). eISSN: 2267-1242 DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345207014>. *Особистий внесок здобувача: проаналізовано методи управління проєктами у сфері туризму та рекреації (0,14 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus*

12. Ratynskyi Vadym. Determining the role of emotions in the customer journey for culture industries under conditions of information and communication technologies development / Tymchenko, Y., Proskurina, M., Hryhorchuk, T., Chervinska, L., Ratynskyi, V., Shpylyk, L., S., Krause, O., Pinyak, I., Lebedynets, I., Nosyriev, O. // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2023, № 2(13 (122)). P. 62–72. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.275614> URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/275614> (1,22 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: визначено роль емоцій у клієнтському шляху для культурних індустрій (0,15 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus.*

13. Ratynskyi Vadym. Devising scientific and methodological tools to strengthen the economic security of a region through the improvement of technologies for marketing support of tourism / Ratynskyi, V., Tymoshyk, N., Sherstiuk, R., Dudkina, O., Dunaev, I., Petrovska, I., Mital, O., Nosyriev, O. // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2021. № 4 (13 (112)). P. 52–65. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.23882177> URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/23882177> (2,56 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розроблено науково-методичний інструментарій для посилення економічної безпеки території регіону через вдосконалення технологій маркетингової підтримки туризму (0,34 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus.*

14. Ratynskyi Vadym. Increasing the Functioning Efficiency of the Working Warehouse of the “UVK Ukraine” Company Transport and Logistics Center / Aulin, V., Hryniv, A., Lyashuk, O., Vovk, Y., Lysenko, S., Ratynskyi, V. et. al. // Communications – Scientific Letters of the University of Zilina. 2020. № 22 (2). P. 3–14. (1,45 друк. арк.). DOI: doi: <https://doi.org/10.26552/com.c.2020.2.3-14> *Особистий внесок здобувача: досліджено шляхи підвищення ефективності функціонування транспортно-логістичного центру (0,26 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus.*

15. Ratynskyi V. Modelling inventory management: Separate issues for construction and application / Luchko, M. R., Lukanovska, I. R., & Ratynskyi, V. // International Journal of Production Management and Engineering. 2020. № 7 (2). 117–124. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2019.11435> (0,93 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розглянуто питання моделювання управління запасами (0,35 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus*

#### ***у наукових фахових виданнях України:***

16. Ратинський В. В. Концептуальні засади формування стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах децентралізації / В. В. Ратинський // Український журнал прикладної економіки та техніки, 2026. Том 11, № 1. С. 350 – 353. (0,6 друк. арк.). <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-66>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: : Index Copernicus International, CrossRef.*

17. Ратинський В. Упровадження практик проєктного менеджменту як каталізатора стратегічного розвитку територіальних громад / Н. Шведа, В. Ратинський // Галицький економічний вісник. 2026. Том 98. № 1. С. 186–195. (0,88 друк. арк.). [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2026.01.186](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.01.186) *Особистий внесок здобувача: проведено аналіз стратегій розвитку територіальних громад та вплив на них зовнішніх чинників (0,5 друк. арк.). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: DOAJ, Crossref, EBSCO, ULRICHSWEB, Google Scholar, OUCI, ELARTU*

18. Ратинський В. Використання digital-інструментів для підприємств сфери послуг (на прикладі готельно-ресторанного сегменту) / В. Ратинський, М. Шевелюк, І. Галицька // *Економіка та суспільство*, (60). Електронний журнал «Ефективна економіка». 2024. Вип. 60. (0,56 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано можливості використання digital-інструментів для підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг (0,21 друк. арк.)*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-143> Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: *Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index (OUCI), Directory of Open Access Journals (DOAJ)*.

19. Ратинський В. Перспективи використання віртуальної та доповненої реальності для підприємств сфери послуг (на прикладі готельно-туристичного сегменту) / В. Ратинський, Р. Шерстюк, О. Малярський // *Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал)*. 2024. № 1, т 3. С. 169–176 (0,62 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено перспективи впровадження технологій VR/AR в підприємства сфери послуг (0,14 друк. арк.)*. <https://doi.org/10.33108/sepd2024.01.169>. Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: *Google Scholar, ELARTU, НБУ ім. В. І. Вернадського OUCI*.

20. Ратинський В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки / В. Ратинський, Т. Корольок, С. Співак // *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. Вип. 6. С. 88–96. (1,12 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розглянуто роль обліку в управлінні підприємством в умовах цифровізації (0,4 друк. арк.)*. [https://doi.org/10.33108/galician/visnyk\\_tntu2023.06.088](https://doi.org/10.33108/galician/visnyk_tntu2023.06.088). Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: *DOAJ, Crossref, EBSCO, ULRICHSWEB, Google Scholar, OUCI, ELARTU*.

21. Ратинський В. В. Система управлінського обліку підприємств торгово-побутової інфраструктури. / В. В. Ратинський, О. Кундеус, Т. Корольок, О. Малярський // *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 16 (0,69 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено особливості системи управлінського обліку в підприємствах торгово-побутової інфраструктури*

(0,14 друк. арк.) <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.97>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Index Copernicus: Google Scholar.*

22. Ратинський В. Застосування інструментарію фінансового аналізу при проведенні аудиту інвестиційних проєктів / Н. Синькевич, В. Ратинський // Електронний журнал «Ефективна економіка». 2023. № 9. (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано інструментарій фінансового аналізу в контексті аудиту інвестиційних проєктів (0,31 друк. арк.).* <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.41>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Index Copernicus, : Google Scholar*

23. Ратинський В. Розвиток економічного аналізу в Україні в контексті цифрової економіки / С. Співак, Н. Синькевич, В. Ратинський // Електронний журнал «Ефективна економіка». 2023. № 7 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено розвиток економічного аналізу в умовах цифрової трансформації (0,17 друк. арк.).* <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.16>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Index Copernicus: Google Scholar.*

24. Ратинський В. В. Стратегія розвитку економічної політики держави в галузі інноваційно-орієнтованої виробничої бізнес-інфраструктури / В. В. Ратинський // Галицький економічний вісник. Тернопіль : ТНТУ, 2023. № 2 (81). С. 147–154 (0,5 друк. арк.). [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.02.147](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.147) <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1155.pdf>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: DOAJ, Crossref, EBSCO, ULRICHSWEB, Google Scholar, OUCI, ELARTU.*

25. Ратинський В. Шляхи удосконалення управління в період війни та у повоєнний період / Б. Андрушків, Н. Кирич, О. Погайдак, Р. Шерстюк, В. Ратинський // Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. Том 78. Вип. 5–6. С. 179–189 (0,69 рук. арк.). *Особистий внесок здобувача: запропоновано шляхи удосконалення управління в умовах війни та повоєнного відновлення (0,15 друк. арк.).* [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06.179](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.179). *Індекс. і реф. в*

міжнар. б. даних: DOAJ, Crossref, EBSCO, ULRICHSWEB, Google Scholar, OUCI, ELARTU.

26. Ратинський В. В. Соціальне підприємництво в рамках концепції сталого розвитку сервісних підприємств / В. В. Ратинський, Н. І. Синькевич // Галицький економічний вісник. Тернопіль : ТНТУ. 2022. № 4 (77). С. 129–138 (0,63 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено роль соціального підприємництва в сталому розвитку сервісних підприємств (0,33 друк. арк.).* [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.04.129](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.129). *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: DOAJ, Crossref, EBSCO, ULRICHSWEB, Google Scholar, OUCI, ELARTU.*

27. Ратинський В. В. Аналітика соціолого-інформаційного розрізу економічних та воєнно-оборонних проблеми в Україні на сучасному етапі / Б. Андрушків, Н. Кирич, О. Погайдак, В. В. Ратинський // Вісник економічної науки України. 2022. Вип. 1 (42). С. 114–120 (0,44 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано соціолого-інформаційний розріз економічних та воєнно-оборонних проблем (0,1 друк. арк.).* [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).114-120](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).114-120) *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Google Scholar, ResearchBib DSPACE, НБУ ім. В. І. Вернадського*

28. Ратинський В. Управлінські засоби контролю та відповідальності, посилення виконавчої дисципліни у повоєнний період, що можуть суттєво прискорити відбудову України та вступ її до ЄС / Б. Андрушків, Б. Язлюк, Н. Кирич, О. Погайдак, В. Ратинський // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 2. С. 281–295 (0,94 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано управлінські засоби для прискорення відбудови та євроінтеграції України (0,33 друк. арк.).* <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-35>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: : Index Copernicus International, CrossRef.*

29. Ратинський В. В. Інформаційні технології в бухгалтерському обліку. перспективи та проблеми / В. В. Ратинський // Інформаційно-аналітичний наукометричний журнал «Економіка. Фінанси. Право». 2021. № 4/1. С. 17–21



(0,31 друк. арк.). [https://doi.org/10.37634/efp.2021.4\(1\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2021.4(1).3). *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: : Index Copernicus.*

30. Ратинський В. В. Бухгалтерський облік у процесі управління підприємством / В. В. Ратинський // Агросвіт, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, ТОВ ДКС Центр. 2021. № 7–8. С. 79–84. (0,38 друк. арк.). <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.7-8.79>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Index Copernicus, Google Scholar, We are Crossref, WorldCat.*

31. Ратинський В. В. Бухгалтерський облік і аналіз: перспективи для малого бізнесу / В. В. Ратинський // Економіка та суспільство. 2021. № 25. (0,31 друк. арк.). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-18>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index (OUCI), Directory of Open Access Journals (DOAJ).*

32. Ратинський В. Використання інформаційних технологій та SMM у сфері туризму / В. Ратинський, І. Галицька, Ю. Северіна // Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал)., 2021. Вип. 2 (25). С. 695–701. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38851> (0,44 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано застосування інформаційних технологій та SMM для розвитку туристичної сфери (0,17 друк. арк.).* <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.695>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Google Scholar, ELARTU, НБУ ім. В. І. Вернадського OUCI.*

33. Ратинський В. В. Економічні чинники розвитку транспортної складової країн: порівняльний аналіз України та Польщі / В. В. Ратинський // Галицький економічний вісник. Тернопіль : ТНТУ. 2020. № 64. С. 44–51 (0,5 друк. арк.). [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03.044](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.044). *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: DOAJ, Crossref, EBSCO, ULRICHSWEB, Google Scholar, OUCI, ELARTU*

34. Ратинський В. Застосування комплексу маркетингу в сфері туризму. Інструментально-методичний апарат дослідження / Роман Шерстюк, Людмила Малюта, Вадим Ратинський // Соціально-економічні проблеми і держава ((електронний журнал).. Тернопіль : ТНТУ. 2020. № 2 (23). С. 57–65 (0,56 друк.

арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено інструментально-методичний апарат маркетингу в туризмі (0,21 друк. арк.)*  
<https://doi.org/10.33108/sepd2020.02.057>

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20srpmad.pdf>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Google Scholar, ELARTU, НБУ ім. В. І. Вернадського OUCI.*

35. Ратинський В. В. Аналіз проблем і перспектив розвитку елементів транспортної складової економіки в умовах добровільного об'єднання територіальних громад / В. В. Ратинський, О. Гагалюк // Галицький економічний вісник. Тернопіль : ТНТУ. 2019. Том 58. № 3. С. 23–30 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проведено аналіз проблем і перспектив розвитку транспортної складової в ОТГ (0,25 друк. арк.)*.  
[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.03.023](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.023)

<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/58/612.pdf>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: DOAJ, Crossref, EBSCO, ULRICHSWEB, Google Scholar, OUCI, ELARTU.*

36. Ратинський В. В. Аутсорсинг як елемент інноваційної стратегії управління діяльністю сервісних підприємств / В. В. Ратинський // Соціально-економічні проблеми і держава ((електронний журнал). Тернопіль : ТНТУ. 2018. № 2(19). С. 114–122 (0,56 друк. арк.). <https://doi.org/10.33108/sepd2018.02.114>. *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Google Scholar, ELARTU, НБУ ім. В. І. Вернадського OUCI.*

#### ***у матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:***

37. Ратинський В. Підвищення рівня задоволеності клієнтів в індустрії гостинності. Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика / Р. Шерстюк, В. Ратинський // Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. IV Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених з міжнар. участю (30 травня 2024 р., м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. 361 с. (0,19 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано шляхи підвищення задоволеності клієнтів у готельно-туристичній індустрії (0,11 друк. арк.)*.

38. Ратинський В. Організаційний механізм реалізації державної стратегії управління сервісною інфраструктурою у воєнний та повоєнний періоди (Око в Європейське майбутнє Українського сервісу) / Б. Андрушків, В. Ратинський, О. Бойко // Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки : матеріали Міжнар. наук. конф. (18–19 квітня 2024 р.) 2024. С. 122–125 (0,25 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано організаційний механізм реалізації стратегії управління сервісною інфраструктурою в умовах війни та відновлення (0,08 друк. арк.).* <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44802>

8217. Vadym Ratynskyi. Cotton textile industry. E3S Web of Conf / Tolibjon Khalikov, Yurii Prus, Tetiana Chelombitko, Vadym Ratynskyi, Komil Urazov, Uchkun Shirinov // Volume 452. XV International Online Conference “Improving Farming Productivity and Agroecology – Ecosystem Restoration” (IPFA 2023). Section: Precision Agriculture and Agroecology. France. Dnipro. 2023. Том 452. № 01004. 30 November 2023. eISSN: 2267-1242 DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201002>. (0,72 друк. арк.). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201002>. *Особистий внесок здобувача: розглянуто питання розвитку бавовняної текстильної промисловості (0,18 друк. арк.).* *Індекс. і реф. в міжнар. б. даних: Scopus.*

40. Ратинський В. В. Фактори впливу на імідж підприємства / В. В. Ратинський, В. Боднар // Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. учених та студентів. (7–8 грудня 2023 р.) С. 61–63 (0,19 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано ключові фактори, що впливають на імідж підприємства (0,1 друк. арк.).* <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44143>

41. Ратинський В. В. Шляхи підвищення ефективності управління та реалізації державної кадрової політики: правові та організаційно-економічні механізми відповідальності за кінцеві результати управлінського впливу / В. А. Паляниця, Б. М. Андрушків, В. В. Ратинський, Н. А. Боярчук // Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку :

матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 26 травня 2023 р.) С. 95–97 (0,19 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано кінцеві результати управлінського впливу на державну політику (0,1 друк. арк.).*  
[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41829/1/Zbirnyk\\_konf\\_2023.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41829/1/Zbirnyk_konf_2023.pdf)

42. Ратинський В. В. Розвиток сервісної інфраструктури цифрової економіки / В. В. Ратинський // Розвиток соціально-економічних систем в гео-економічному просторі : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (15–16 грудня 2022 р.) С. 19–20 (0,13 друк. арк.). <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/8217950>

43. Ратинський В. В. Альтернативний туризм в площині територіальних громад / В. В. Ратинський // Культурна спадщина: інноваційні підходи та сталий розвиток : тези Міжнар. наук.-практ. конф. (9–10 вересня 2022 р. Львів). 2022. С. 78–81 (0,25 друк. арк.). <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=28024.pdf>

44. Ратинський В. В. Influencer marketing як один з ефективних каналів просування на ринку / В. В. Ратинський // Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес : матеріали Міжнар. наук.-теор. конф. студентів та аспірантів (29 вересня 2022 р., Харків). Харків : НТУ «ХПІ», 2022. С. 82176–82178 (0,19 друк. арк.). <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16314/1/%D0%A3%D0%BA%D1%80-%D1%96-D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82-2022-%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf>

45. Ратинський В. В. Туризм в умовах глобалізаційних процесів / В. В. Ратинський // Соціально-політичні процеси в Україні та світі у контексті глобалізаційних перетворень : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Ірпінь, 23 квітня 2021 р.). Ірпінь. 2021. С. 131–134 (0,25 друк. арк.). <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/8217202/1/Bessonova-Irpen-2021-confer.pdf>

46. Ратинський В. В. Розвиток туризму в контексті міжнародних економічних відносин / В. В. Ратинський // Системний аналіз міжнародних економічних відносин : Міжнар. наук.-практ. конф. КНУ ім. Т. Шевченка, 24 червня 2021 (0,19 друк. арк.).

47. Ратинський В. В. Діджитал-маркетинг як базис розвитку туристичної галузі в умовах глобалізаційних процесів / В. В. Ратинський // Сучасний

маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток : матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (19–23 квітня 2021 р.). Харків : ХНТУСГ, 2021. С. 221–224 (0,25 друк. арк.).

48. Ратинський В. В. Сучасні діджитал-проблеми маркетингу в туризмі і готельному бізнесі / В. В. Ратинський // Управління розвитком туризму та готельно-ресторанного бізнесу в циркулярній економіці : матеріали І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (18 травня 2021 р.) С. 148–151 (0,25 друк. арк.). <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/76902113-67e0-4be2-b3dd-0bb6f0edcfef/content>

49. Ратинський В. В. ІТ складова в туристичній діяльності / В. В. Ратинський // Інформаційні технології –2021 : зб. тез VIII Всеукр. наук.-практ. конф. молодих науковців (20 трав. 2021 р., Київ). 2021. С. 83–85. (0,19 друк. арк.). <https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/6858/document.pdf>

50. Ратинський В. В. Енергоефективність як складова функціонування економіки регіону / В. В. Ратинський // Відновлювана енергетика та енергоефективність у ХХІ столітті : матеріали ХХІІ міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 20–21 травня 2021 р.). Київ : Інтерсервіс, 2021. С. 87–91 (0,31 друк. арк.). <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8764957f-0b18-449d-aca-7370bfebf994/content>

51. Ратинський В. В. Освіта як базис розвитку інноваційного підприємництва / В. В. Ратинський // Університетська освіта і наука: традиції та інновації : матеріали Міжнар. наук.-метод. конф. UESTI-2021 (13–14 травня 2021 р.). Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2021. С. 137–138 (0,13 друк. арк.).

52. Ратинський В. В. Економічні аспекти розвитку аудиту ефективності інформаційних технологій / В. В. Ратинський // Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (20 травня 2021 р.). Одеса : ОНЕУ, 2021. С. 123–125 (0,19 друк. арк.).

53. Ратинський В. В. Використання діджитал-маркетингового інструментарію в ресторанному господарстві / В. В. Ратинський // Innovative

development of hotel and restaurant industry and food production : proceedings of II International scientific and practical Internet conference (30 april 2021). Prague, Oktan Print, 2021. P. 108–110 (*0,19 друк. арк.*).

54. Ратинський В. В. Управління розвитком сфери туристичних послуг на основі концепції маркетингу / В. В. Ратинський // Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 8–9 квітня, 2021 р.). С. 211–214 (*0,25 друк. арк.*).

55. Ратинський В. В. Управління підприємствами аграрного бізнесу. маркетингова складова / В. В. Ратинський // Аналітико-прогнозне і обліково-правове забезпечення управління підприємствами аграрного бізнесу : зб. тез доп. Всеукр. вебінару (26 березня 2021 р.). Київ : НУБіП України, 2021. С. 36–38. (*0,19 друк. арк.*). [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u210/zbirnik\\_tez\\_vebinar\\_26\\_03\\_2021\\_1637954826.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u210/zbirnik_tez_vebinar_26_03_2021_1637954826.pdf)

56. Ратинський В. В. Психологічні аспекти процесу здійснення купівлі туристичних послуг в сучасних digital-реаліях / В. В. Ратинський // Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. молодих учених (28–29 квітня 2021 р.). Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2021. С. 242–243 (*0,13 друк. арк.*). [https://tourlib.net/statti\\_ukr/ratynskyj.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/ratynskyj.htm)

57. Ратинський В. В. Маркетингові дослідження як основа маркетингу в туризмі / В. В. Ратинський // Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18 лютого 2021 р.). Луцьк. 2021. С. 84–85 (*0,13 друк. арк.*). <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/75ee57f0-cf0f-4122-8056-092d485a9327/content>

58. Ратинський В. В. Логістичне управління у туристичній сфері / В. В. Ратинський // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 21–22 трав. 2020 р.). Київ : КНЕУ, 2020. С. 318–321 (*0,25 друк. арк.*). <https://ir.kneu.edu.ua/items/ff614481-ad21-47f9-a299-8c27fdc32101>

59. Ратинський В. В. Розвиток громадського залізничного транспорту як умова функціонування територіальних громад / В. В. Ратинський // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (21–22 травня 2020 р.). Київ : КНЕУ, 2020. С. 109–110 (0,13 друк. арк.). <https://ir.kneu.edu.ua/items/6eaba32c-1146-4be8-a903-be821430d0f2>

60. Ратинський В. В. Якість аудиторських послуг / В. В. Ратинський, У. І. Дмитрів // Пріоритети сучасної науки : III Міжнар. наук.-практ. конф. Міжнародний центр науки і досліджень. (19–20 листопада 2019 р.). С. 48–51 (0,25 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено питання якості аудиторських послуг (0,12 друк. арк.).*

61. Ратинський В. В. Методи калькулювання собівартості продукції / В. В. Ратинський, У. І. Дмитрів // Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку : Міжнар. наук.-практ. конф. (6 червня 2019 р.). Полтава. 2019. С. 44–46 (0,19 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано методи калькулювання собівартості продукції (0,1 друк. арк.).* [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/conference%/206062019\\_zbirnyk.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/conference%/206062019_zbirnyk.pdf)

62. Ратинський В. В. Особливості обліку розрахунків і звітність за ПДВ у разі постачання послуг нерезидентом на митній території України / В. В. Ратинський, У. І. Дмитрів // Світ економічної науки : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. економічного спрямування (30 жовтня 2019 р.). Тернопіль. Вип. 17/2019. С. 67–69 (0,19 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено особливості обліку розрахунків та звітності з ПДВ (0,1 друк. арк.).* <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3159/>

63. Ратинський В. В. Особливості оподаткування інтернет торгівлі в Україні / В. В. Ратинський, У. І. Дмитрів // Фінансовий сектор Європейського союзу та сталий розвиток: європейський досвід, стратегічні орієнтири для України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 6 червня 2019 р.). Київ : АПСВТ, 2019. С. 99–101 (0,19 друк. арк.). *Особистий внесок: проаналізовано*

*особливості оподаткування інтернет-торгівлі (0,08 друк. арк.).*  
[https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/conference%206062019\\_zbirnyk.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/conference%206062019_zbirnyk.pdf)

64. Ратинський В. В. Удосконалення управління сервісним обслуговуванням в умовах адміністративно-територіальної реформи (на прикладі інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності об'єднань територіальних громад Тернопільщини) / О. Б. Погайдак, Н. Б. Кирич, Б. М. Андрушків, В. В. Ратинський // Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (28 березня 2019 р.). Тернопіль : ТНТУ, 2019. С. 65–67.

65. Ратинський, В. В. Класифікація типів інноваційної діяльності сервісних підприємств / В. В. Ратинський // Світ економічної науки : матеріали Міжнар. екон. наук.-практ. інтернет-конф. (26 грудня 2018 р.). Київ. 2018. Вип. 10. С. 68–69 (0,13 друк. арк.). <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2986/>

## Продовження додатку II

### АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ.

Міжнародні науково-практичні конференції «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки», 21-22 травня 2014 року, Тернопіль; Міжнародна економічна науково-практична інтернет-конференція «Світ економічної науки», Київ, 2018; Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г.: «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування», Тернопіль, 2019; Міжнародна науково-практична конференція «Фінансовий сектор Європейського Союзу та сталий розвиток: європейський досвід, стратегічні орієнтири для України», Київ, 6 червня 2019 року; Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку», Полтава, 2019; Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритети сучасної науки», Міжнародний центр



науки і досліджень, 2019; XXIV Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір», Одеса, 19–21 червня 2019 року; Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні технології комерційної діяльності і логістики», Київ, КНЕУ, 2020; Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки», Луцьк, 18 лютого 2021 року; Міжнародна науково-практична конференція «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи», Львів, 28–29 квітня 2021 року; Всеукраїнський вебінар «Аналітико-прогнозне і обліково-правове забезпечення управління підприємствами аграрного бізнесу», Київ, НУБіП України, 26 березня 2021 року; Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації», Київ, 8-9 квітня 2021 року; Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Innovative development of hotel and restaurant industry and food production», Прага, Oktan Print, 2021; IX Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції», Одеса, ОНЕУ, 2021; Міжнародна науково-методична конференція «Університетська освіта і наука: традиції та інновації», Харків, UESTI, 2021; Міжнародна науково-практична конференція «Відновлювана енергетика та енергоефективність у XXI столітті», Київ, Інтерсервіс, 20-21 травня 2021 року; Міжнародна науково-технічна конференція «ABIA-2021», Київ, НАУ, 2021; III Всеукраїнська науково-практична конференція молодих науковців «Інформаційні технології – 2021», Київ, Київський університет імені Б. Грінченка, 2021; Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Управління розвитком туризму та готельно-ресторанного бізнесу в циркулярній економіці», 18 травня 2021 року; Міжнародна науково-практична конференція «Системний аналіз міжнародних економічних відносин», Київ, КНУ ім. Т. Шевченка, 2021; Всеукраїнська науково-практична конференція «Соціально-політичні процеси в Україні та світі у контексті глобалізаційних перетворень», Ірпінь, 23 квітня 2021 року; Міжнародна науково-практична конференція «Якість, стандартизація та метрологічне забезпечення», Харків, 25-26 січня 2022 року; Міжнародна

науково-теоретична конференція «Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес», Харків, НТУ «ХПІ», 29 вересня 2022 року; Міжнародна науково-практична конференція «Культурна спадщина: інноваційні підходи та сталий розвиток», Львів, 9-10 вересня 2022 року; Перша Всеукраїнська науково-практична конференція «Освіта і наука в умовах інноваційного розвитку суспільства», Дніпро, КЗВО «ДАНУ» ДОР», 14 вересня 2022 року; Міжнародна науково-технічна конференція «Математичні методи та моделі технічних і економічних систем», Львів, 2022; Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток соціально-економічних систем у геоекономічному просторі», 2022; Міжнародна науково-практична конференція учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства», 2022; Міжнародна наукова конференція «Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки», 2022; Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених з міжнародною участю «Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика», Львів, 30 травня 2024 року.