

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**РАТИНСЬКИЙ ВАДИМ ВІТАЛІЙОВИЧ**

УДК 658.5:334.7:005.21 (043.5)

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

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

**РЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Хмельницький – 2026

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

Науковий консультант: доктор економічних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України  
**Андрушків Богдан Миколайович**,  
Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя  
Міністерства освіти і науки України,  
професор кафедри управління  
інноваційною діяльністю та сферою послуг.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор,  
**Мельник Степан Іванович**,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
Міністерства внутрішніх справ України,  
заступник декана факультету № 2  
з освітньої та науково-дослідної діяльності;  
  
доктор економічних наук, професор  
**Храпкіна Валентина Валентинівна**,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Міністерства освіти і науки України,  
професор кафедри менеджменту, маркетингу  
та підприємництва;  
  
доктор економічних наук, професор  
**Череп Алла Василівна**,  
Запорізький національний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри фінансів, банківської справи,  
страхування та фондового ринку.

Захист відбудеться «16» липня 2026 р. о 10<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 70.052.01 Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України за адресою: 29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, зала засідань вченої ради.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України за адресою: 29016, м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, 110/1.

Реферат розісланий «15» червня 2026 року.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради  
доктор економічних наук, професор



Валентина СТАДНИК

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Забезпечення сталого і динамічного розвитку підприємств сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад (ОТГ) є важливим пріоритетом управління, оскільки ці суб'єкти забезпечують зайнятість населення, доступ до базових потреб і підтримку соціальних стандартів, а отже – соціально-економічне зростання громад і розвиток місцевої інфраструктури. У контексті зростаючих вимог до екологічної, економічної та соціальної відповідальності підприємств, а також повоєнного відродження економіки та євроінтеграційних процесів якісне функціонування підприємств сфери послуг визначає рівень життя й перспективи розвитку локальних територій.

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.

**Зв'язок роботи з 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.

**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;
- сформуванати концептуальну модель методологічного забезпечення процесів управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад;
- систематизувати умови і чинники посилення концентрації і спеціалізації у торгівлі та сервісному обслуговуванні;
- 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 роздрібної 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;
- сформуванати 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 Тернопільської області.

**Предметом дослідження** є розробка теоретико-методологічних основ, науково-методичного інструментарію і прикладних аспектів стратегічного управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувались загальнонаукові та специфічні методи: діалектичного пізнання, дедукції та індукції – для постановки проблем, вивчення та деталізації об'єкта дослідження (підрозділи 1.1, 1.2, 1.3); історичного та контент-аналізу ( для дослідження генезису теорії та трансформації наукових підходів у теорії управління розвитком підприємства (підрозділ 1.1);

морфологічного аналізу, узагальнення та наукової абстракції – при уточненні сутності дефініції «стратегія управління підприємствами» (підрозділ 1.2); системного аналізу та формалізації складних структур – при побудові структури методології стратегії управління підприємствами сфери послуг та формулюванні концепції оцінювання стратегії управління підприємствами у системі: підприємство – регіон – держава (підрозділи 2.1, 2.2); експертних оцінок – у процесі дослідження вагомості бізнес-індикаторів для оцінювання рівня досягнення стратегії управління підприємствами підприємства (підрозділ 2.3); економіко-статистичного й порівняльного аналізу ( для виявлення тенденцій розвитку і структурних змін у галузі сфери послуг України та економічного оцінювання рівня досягнення стратегії управління підприємствами досліджуваних підприємств (підрозділи 3.1, 3.3); анкетування (при виявленні чинників впливу на досягнення стратегії управління підприємствами сфери послуг (підрозділ 3.2); економіко-математичного моделювання – для побудови матриці парних порівнянь, що відображає безпосередній зв'язок або вплив між бізнес-процесами і складовими стратегії управління підприємствами, економетричної моделі росту заробітної плати від обсягу виробництва підприємства й росту продуктивності (підрозділи 4.1, 5.2); теорії систем і системного підходу (при побудові моделі удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг в умовах переходу до стратегії управління підприємствами (підрозділ 4.2); групування та систематизування – для доповнення системи чинників впливу на мотивування забезпечення стратегії управління підприємствами сфери послуг (підрозділ 5.1); системного, синергетичного та ієрархічного підходів – при розробленні блочно-алгоритмічного ланцюга забезпечення сталого (гермінативного) розвитку від глобального сприйняття проблеми суспільства до безпосередньо суб'єктів господарювання на галузевому та регіональному рівнях (підрозділ 5.3); графічного і табличного представлення – для візуалізації отриманих результатів дослідження (підрозділи 2.1, 2.3, 4.1, 4.2, 5.3); абстрактно-логічний – для теоретичних узагальнень і висновків за результатами дослідження (розділи 1–5).

**Інформаційною базою дослідження** є звітність та первинна документація сервісних підприємств України; статистичні дані Державної служби статистики України; річна бухгалтерська та оперативна звітність сервісних підприємств Тернопільської області; нормативно-правові акти, які стосуються питань розвитку сфери послуг; фахові видання, матеріали науково-практичних конференцій.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у вирішенні важливої наукової проблеми – розроблення теоретичних, методологічних та прикладних основ стратегічного 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;

– 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;

*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;

– 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;

– модель вибору напрямку диверсифікації діяльності підприємства, яка відмінна 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 напрямку диверсифікації підприємства;

– систематизацію видів концентрації роздрібної 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;

– 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);

– 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 євроорієнтовані;

*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;

– 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;

– 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 багатofункціональним підприємством, складностей ідеального визначення межі розширення діяльності підприємств та необхідних критеріїв розвитку (згортання) напрямів діяльності, а також ймовірностей розпорошення ресурсів підприємства;

– ідентифікація причин активізації процесів концентрації і спеціалізації роздрібної торгівлі на споживчому ринку, які враховують: пожвавлення підприємницької діяльності на споживчому ринку; певні темпи зростання загального обсягу роздрібного товарообороту в діючих цінах і поліпшення його структури; сприятливу державницьку політику в умовах розвитку об'єднаних територіальних громад;

– типологія процесів диверсифікації як способу розвитку торгово-побутових підприємств, яка, на відміну від існуючих підходів, виокремлює додаткові ознаки ідентифікування сфер діяльності підприємств, що дозволяють змінити їх якісний стан і покращити побутове обслуговування населення об'єднаних територіальних громад.

**Практичне значення одержаних результатів** у широких можливостях використання розроблених теоретико-методологічних, 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 05.01.2025 р. № 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 05.01.2026 р. № 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 05.12.2022 р. № 1426), Академією соціального управління 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 об'єднаних територіальних громад (довідка від 07.10.2022 р. № 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 12.01.2024 р. № 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 і сприяння соціально-економічному розвитку території регіону (довідка від 01.03.2024 р. № 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 19.03.2025 р. № 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: «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки», 21–22 травня 2014 р., Тернопіль; «Світ економічної науки», Київ, 2018 р.; «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування», Тернопіль, 2019 р.; «Фінансовий сектор Європейського Союзу та сталий розвиток: європейський досвід, стратегічні орієнтири для України», Київ, 6 червня 2019 р.; «Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку», Полтава, 2019 р.; «Пріоритети сучасної науки», Міжнародний центр науки і досліджень, 2019 р.; «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір», Одеса, 19–21 червня 2019 р.; «Сучасні технології комерційної діяльності і логістики», Київ, КНЕУ, 2020 р.; «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки», Луцьк, 18 лютого 2021 р.; «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи», Львів, 28–29 квітня 2021 р.; «Аналітико-прогнозне і обліково-правове забезпечення управління підприємствами аграрного бізнесу», Київ, НУБіП України, 26 березня 2021 р.; «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації», Київ, 8–9 квітня 2021 р.; «Innovative development of hotel and restaurant industry and food production», Прага, Oktan Print, 2021; «Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції», Одеса, ОНЕУ, 2021 р.; «Університетська освіта і наука: традиції та інновації», Харків, UESTI, 2021 р.; «Відновлювана енергетика та енергоефективність у XXI столітті», Київ, Інтерсервіс, 20–21 травня 2021 р.; «АВІА-2021», Київ, НАУ, 2021 р.; «Інформаційні технології – 2021», Київ, Київський університет імені Б. Грінченка, 2021 р.; «Управління розвитком туризму та готельно-ресторанного бізнесу в циркулярній економіці», 18 травня 2021 р.; «Системний аналіз міжнародних економічних відносин», Київ, КНУ ім. Т. Шевченка, 2021 р.; «Соціально-політичні процеси в Україні та світі у контексті глобалізаційних перетворень», Ірпінь, 23 квітня 2021 р.; «Якість, стандартизація та метрологічне забезпечення», Харків, 25–26 січня 2022 р.; «Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес», Харків, НТУ «ХП», 29 вересня 2022 р.; «Культурна спадщина: інноваційні підходи та сталий розвиток», Львів, 9–10 вересня 2022 р.; «Освіта і наука в умовах інноваційного розвитку суспільства», Дніпро, КЗВО «ДАНО» ДОР, 14 вересня 2022 р.; «Математичні методи та моделі технічних і економічних систем», Львів, 2022 р.; «Розвиток соціально-економічних систем у геоeкономічному просторі», 2022 р.; «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства», 2022 р.; «Воєнні конфлікти та техногенні

катастрофи: історичні та психологічні наслідки», 2022 р.; «Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика», Львів, 30 травня 2024 р.

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 65 наукових праць, обсягом 83,6 друк. арк., з яких особисто автору належить 49,52 друк. арк., у тому числі: 6 монографій та розділів у монографіях (з яких 1 одноосібна), обсягом 51,81 друк. арк., з яких особисто автору належить 36,86 друк. арк., 30 статей у наукових фахових виданнях (обсягом 25,77 друк. арк., з яких особисто автору належить 8,73 друк. арк.), із яких 9 публікацій ( у виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах даних Scopus та Web of Science (обсягом 13,54 друк. арк., особисто автору належить 2,16 друк. арк.), 29 публікації (в інших виданнях, які додатково відображають результати дисертації).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 588 сторінки машинописного тексту. Робота містить анотацію на 29 сторінках, 39 рисунків, з яких 8 розміщено на 8 повних сторінках, 89 таблиць, з яких 21 таблицю розміщено на 21 повній сторінці, список використаних джерел із 414 найменувань, розміщений на 53 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про їх апробацію та публікації.

У першому розділі «*Теоретичні основи активізації діяльності підприємств сфери послуг*» розкрито місце та роль підприємств сфери послуг у ринковій економічній системі та уточнено понятійно-категоріальний апарат процесів формування стратегії управління ними. Торгово-побутовий сервіс розглянуто як сукупність видів діяльності, що обслуговують потреби сільських жителів та учасників аграрного виробництва й забезпечують доведення до кінцевого споживача товарів, робіт і побутових послуг. Досліджено типологію та функціональну характеристику сервісних підприємств в умовах ОТГ.

Обґрунтовано передумови відродження та активізації їх діяльності на інноваційних засадах: активізацію визначено як комплекс аналітичних, організаційних і контрольних заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення економічно вигідних напрямів діяльності для досягнення стратегічних цілей. Виокремлено потенційні можливості (велика місткість ринку, підвищений попит, відносно низькі витрати на входження) та загрози (вибір неперспективного напрямку, розпорошення ресурсів, значні витрати), а також започатковано формування диверсифікаційних стратегій сервісних підприємств. Окреслено основні проблеми функціонування сервісних підприємств –

недостатню поінформованість споживачів, сезонність сільськогосподарського виробництва, залежність від постачальників, високу частку позикового капіталу та низьку цінову і якісну конкурентоспроможність, розв'язання яких потребує економічно обґрунтованої стратегічної спрямованості.

Виявлено, що успіх сервісного підприємства як суб'єкта господарювання визначається економічно обґрунтованою стратегією, наявністю висококваліфікованого персоналу, а також орієнтованою на клієнта системою обслуговування. Стратегічна орієнтація є системоутворюючим фактором, що впливає на ефективність діяльності компанії, оскільки саме вона, формуючи загальну місію компанії, забезпечує стратегічний зв'язок між її цілями, ресурсами та мінливими можливостями ринку.

Доведено, що якщо бізнес є підприємницькою діяльністю, яка включає процеси виробництва, зберігання, переробки, дистрибуції продукції, то сервіс призначений обслуговувати не лише ці процеси, а передбачає значно ширше коло видів діяльності, ніж роль сполучної ланки між промисловим виробництвом, сільським населенням та учасниками сільськогосподарського виробництва, а забезпечувати як найповніше задоволення їх потреб в торгово-побутовому обслуговуванні.

Встановлено, що ефективне управління сервісним підприємством передбачає розробку та імплементацію трьох основних елементів: стратегічної орієнтації підприємства сервісного обслуговування, системи внутрішнього маркетингу, спрямованого на стимулювання персоналу і дієвої системи надання послуг жителям сільської місцевості і сільгосптоваровиробникам, що ґрунтується на задоволенні їх специфічних потреб як цільових споживачів (рис. 1).

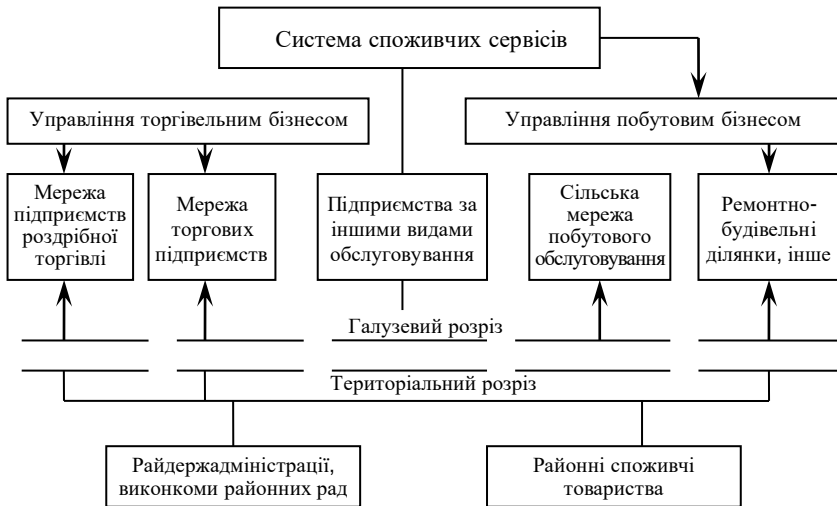


Рис. 1. Система управління комплексом підприємств сервісного обслуговування на рівні низового адміністративного району

Доведено, що диверсифікація як стратегічна орієнтація підприємства повинна в кінцевому рахунку забезпечити підприємству сфери послуг його актуальність на ринку. У контексті даного дослідження диверсифікація розглядається як комплекс аналітичних, організаційних, контрольних заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення економічно вигідних напрямів діяльності підприємств сфери послуг для досягнення його стратегічних цілей.

Виділено два основних напрями диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг: «синергічна диверсифікація», пов'язаний з використанням при диверсифікації переваг, яких підприємство досягло у традиційній для себе сфері та «конгломератна диверсифікація» – полягає в переході підприємства у галузь діяльності не пов'язану з поточним бізнесом, до нових технологій і потреб ринку, і спрямовану на одержання фірмою більшого прибутку і мінімізацію підприємницьких ризиків.

Доведено, що диверсифікація як стратегічна орієнтація підприємства повинна в кінцевому рахунку забезпечити підприємству сфери послуг його актуальність на ринку.

У другому розділі «Методологічні основи формування процесів концентрації і спеціалізації підприємств у сфері торгівлі та сервісного обслуговування» встановлено, що процеси концентрації і спеціалізації роздрібною торгівлі відбуваються під впливом дії соціально-економічних умов діяльності торговельних підприємств і різноманітних факторів і залежать від мотивації (рис. 2).



Рис. 2. Основні мотиви проведення диверсифікації в торгово-сервісному обслуговуванні

Розкрито суть і взаємозв'язок концентрації та спеціалізації: концентрацію запропоновано трактувати як процес зосередження зростаючих обсягів реалізації товарів і послуг у певному місці (сфері діяльності) з метою посилення конкурентних позицій, вирізнивши два її види – концентрацію ресурсів і концентрацію управління.

Виділено два основних види концентрації торгівлі: концентрація ресурсів і концентрація управління. Враховуючи це, уточнено систематизацію видів концентрації роздрібної торгівлі за різними ознаками, що має певне як теоретичне, так і практичне значення з точки зору координації розвитку цих процесів на сільському споживчому ринку з боку органів державного управління.

Визначено, що вибір напряму диверсифікації діяльності підприємства повинен здійснюватися за певним алгоритмом (рис. 3).



Рис. 3. Послідовність вибору варіантів диверсифікації діяльності сервісних підприємств в ОТГ

Встановлено, що найбільш прийнятними методами здійснення концентрації роздрібно́ї торгівлі в сучасних умовах є інвестування розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі, об'єднання їх в добровільну мережу, злиття і поглинання, диверсифікація діяльності, створення кооперативів незалежних торговців на інноваційно-логістичних засадах.

Враховуючи те, що концентрації роздрібно́ї торгівлі супроводжується підвищенням економічної ефективності діяльності торговельних підприємств до певної межі, обґрунтовано, що в даний час важливого значення набувають процеси розвитку і поглиблення спеціалізації суб'єктів роздрібно́ї торгівлі, в межах якої, в свою чергу, відбуваються процеси концентрації торгівлі. При цьому під спеціалізацією в роздрібно́ї торгівлі запропоновано розуміти форму поділу праці між роздрібними торговцями чи окремими магазинами, яка полягає у добровільному обмеженні кількості товарних груп, представлених у магазинах для продажу, з одночасним розширенням їх асортименту з метою уникнення чи послаблення конкуренції та підвищення ефективності діяльності. Виокремлено ознаки, за якими класифікують види спеціалізації у роздрібно́ї торгівлі, а саме: за об'єктами, за споживчими комплексами, за товарною політикою, за ціновою політикою.

Розроблено концептуальну модель методологічного забезпечення процесів управління підприємствами сфери послуг в умовах ОТГ, 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 (рис. 4).

Запропонована модель надає можливість сформувати обґрунтовану стратегію управління сервісною інфраструктурою в умовах євроінтеграційних процесів, що відповідає потребам сучасного ринку послуг і запитам населення на якісний сервіс.

Систематизовано умови й чинники посилення концентрації та спеціалізації (соціально-економічні, демографічні, географічні, транспортні, організаційно-технологічні, управлінські, фінансові) та досліджено соціально-економічні наслідки цих процесів в Україні та за кордоном.

Доведено, що до оцінки процесів диверсифікації, концентрації, спеціалізації в сервісному обслуговуванні не можна підходити однобоко, підкреслюючи тільки позитивні наслідки цих процесів. Виявлено, що невинуватена диверсифікація, концентрація і спеціалізація в роздрібно́ї торгівлі таїть в собі цілий ряд негативних соціально-економічних наслідків, які проявляються в зниженні ефективності діяльності крупних підприємств через їх недовикористання (через малу місткість сільського споживчого ринку), неоправданого завищення цін за рахунок досягнення в окремих сільських населених пунктах монопольного становища, збільшення радіусу дії магазинів (особливо спеціалізованих) і, як наслідок, значного зростання затрат часу сільського населення на придбання товарів.

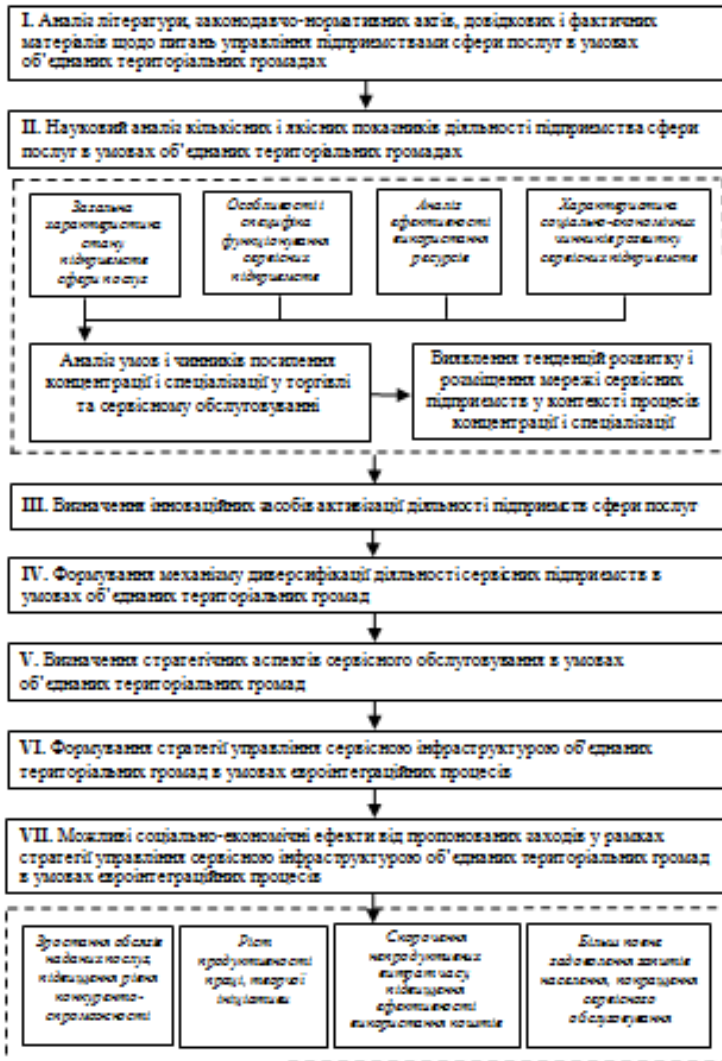


Рис. 4. Концептуальна модель методологічного забезпечення процесів управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад

У третьому розділі «Оцінка стану та тенденцій розвитку роздрібної торгівлі і сервісного обслуговування в об'єднаних територіальних громадах» здійснено аналіз процесів концентрації товарообороту підприємств роздрібної

торгівлі та сервісного обслуговування, визначено тенденції розвитку й розміщення мережі сервісних підприємств у контексті процесів концентрації і спеціалізації, оцінено особливості та ефективність їх спеціалізації. Емпіричною базою слугували дані сервісних підприємств Тернопільської області.

На основі результатів аналізу процесів концентрації товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі та сервісного обслуговування встановлено, що в структурі роздрібних торговців непродовольчими товарами поступово відбувається централізація торгівлі в мережі супер- і гіпермаркетів, а також невеликих і середніх спеціалізованих непродовольчих магазинів. До початку повномасштабної війни роздрібна торговельна мережа розвивалася відповідно з затвердженими нормативами (рис. 5).

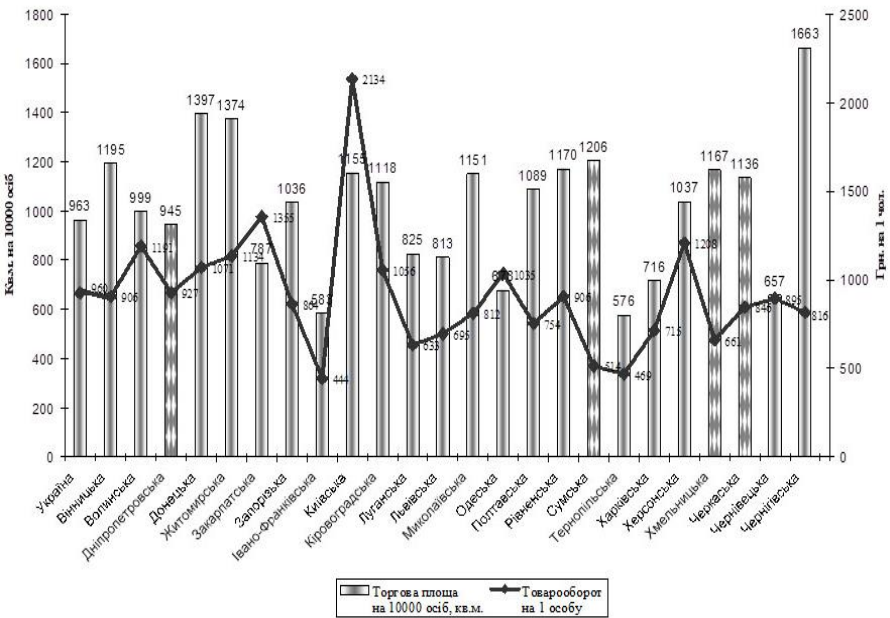


Рис. 5. Забезпеченість сільського населення торговою площею магазинів, товарооборот на 1 особу по областях України у довоєнний період

У перші місяці війни торговельна мережа зазнала значних фізичних і операційних втрат. Водночас уже до кінця 2022 року ситуація істотно покращилася. Особливо показово була динаміка продовольчого ритейлу, який виконував критично важливу соціально-економічну функцію.

У 2023 році роздрібна торгівля перейшла від фази виживання до фази часткового відновлення і у 2024 році тенденція відновлення

продовжилась та мала місце територіальна переорієнтація. Станом на 2025 рік торговельна мережа майже відновила довоєнну фізичну присутність (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові індикатори стану торговельної мережі України у 2021–2025 рр.**

Рік	Основний індикатор	Характеристика стану
2021 р.	Оборот роздрібною торгівлі – близько 1 443,8 млрд грн; товарооборот підприємств роздрібною торгівлі – 1 044,5 млрд грн	Довоєнне зростання, активізація споживчого попиту
2022 р.	Оборот скоротився на 21,4 %; у грудні падіння до грудня 2021 року – 26,2 %	Шок війни, закриття частини магазинів, руйнування логістики
2022 р., кінець року	Із 16 415 торговельних об'єктів працювало 15 190; закрито близько 7 %	Швидке часткове відновлення після весняного провалу
2023 р.	Оборот роздрібною торгівлі – 1 821,9 млрд грн; зростання на 15,4 %	Перехід до відновлення, адаптація мереж
2023 р., кінець року	Працювало 18 134 торговельні об'єкти, на 4 % більше довоєнного рівня	Відновлення фізичної мережі
2024 р.	У продовольчому ритейлі працювало 5 119 магазинів; приріст за рік – 310 точок	Розширення форматів повсякденного попиту
2025 р.	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

Визначено причини активізації процесів концентрації і спеціалізації роздрібною торгівлі на споживчому ринку, а саме: позбавлення підприємницької діяльності на споживчому ринку; високі темпи зростання загального обсягу роздрібного товарообороту в діючих цінах з поліпшенням його структури; сприятлива демографічна ситуація в умовах об'єднаних територіальних громад (табл. 2).

**Тенденції розвитку територіальних громад в Україні в умовах війни**

Тенденція	Зміст	Вплив на послуги населенню
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

Встановлено, що процес концентрації товарообороту у містах супроводжується концентрацією продавців (роздрібних торговців) у великих містах і пов'язаний, насамперед, з швидкими темпами розвитку крупноформатних підприємств роздрібної торгівлі. У сільській місцевості процеси концентрації продавців менш значні, однак з кожним роком вони активізуються через загострення конкуренції на ринку (особливо через бурхливий розвиток торгової мережі фізичних осіб-підприємців).

Доведено, що формування адекватної нинішнім вимогам системи торговельного обслуговування неможливе без раціональної побудови і розміщення мережі роздрібних торговців (підприємств і фізичних осіб), яка виступає необхідною матеріальною основою для здійснення актів купівлі-продажу товарів і обслуговування покупців.

Встановлено, що останніми роками роздрібна торговельна мережа у сільській місцевості розвивається хаотично без врахування регіональних

особливостей розвитку роздрібного товарообороту, системи розселення сільського населення. Цьому сприяє той факт, що в даний час відсутні будь-які методичні рекомендації та нормативи розвитку торгової мережі, що значно ускладнює координацію розвитку торгової мережі з боку органів державної влади та місцевого самоврядування.

Визначено, що створення ОТГ в Україні суттєво змінило інфраструктуру послуг населенню. Позитивний ефект полягає у наблизненні 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.

У четвертому розділі *«Активізація і підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг в умовах функціонування об'єднаних територіальних громад»* розвинуто теоретико-методичний підхід до нормування потреби в торговій площі, який, на відміну від інших, враховує критерій «якість обслуговування» та якісно нові соціально-економічні стандарти замість традиційних техніко-технологічних показників.

Виявлено, що розвиток торгівлі і торгової мережі в регіонах України та в ОТГ відбувається спонтанно: підприємці відкривають торгові підприємства опираючись на інтуїцію, а не на раціональність, наукове обґрунтування та доцільність. При цьому дуже часто ігноруються особливості, притаманні розвитку торгівлі в містах та на сільському ринку. Ідентифіковано перспективні типи підприємств роздрібно́ї торгівлі та побутового обслуговування, мотиви впровадження інновацій у їх діяльність (рис. 6) і спрогнозовано їх розвиток в умовах ОТГ.

Прогнозування перспектив розвитку сервісних підприємств Тернопільської області показало ймовірну переорієнтацію їх діяльності на інші, більш комерційно привабливі сфери діяльності, особливо 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 системної диверсифікації діяльності сервісних підприємств у регіональних сервісних мережах ОТГ.

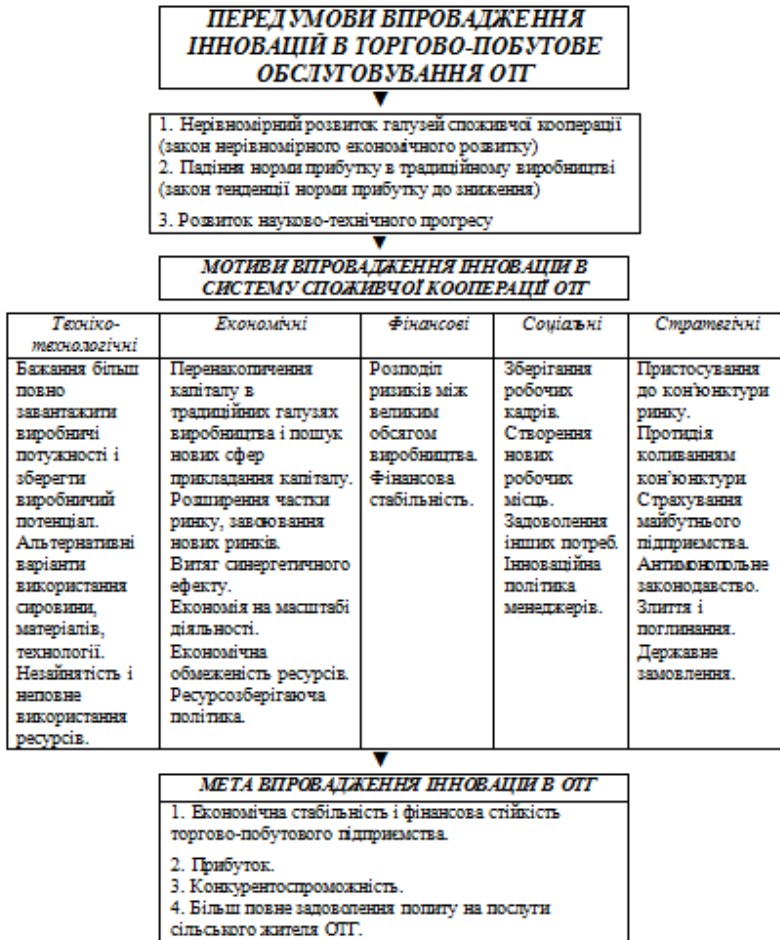


Рис. 6. Мотиви та цілі впровадження інновацій в розвитку сервісних підприємств ОТГ

Удосконалено механізм диверсифікації діяльності сервісних підприємств та модель вибору напрямку диверсифікації, що передбачає діагностику проблем розвитку підприємства, виявлення можливих варіантів, зіставлення витрат із наявними ресурсами, розрахунок точки беззбитковості й прибутковості кожного варіанта та вибір напрямку (рис. 7). Систематизовано основні мотиви диверсифікації (техніко-технологічні, економічні, фінансові, соціальні та стратегічно євроорієнтовані) і розроблено інструментарне забезпечення реалізації системи диверсифікації сервісних підприємств в ОТГ.

Виокремлено труднощі реалізації диверсифікації – значні витрати на освоєння нових сфер, потребу у фаховій підготовці персоналу та ризик розпорошення ресурсів, урахування яких підвищує обґрунтованість стратегічних рішень.



Рис. 7. Механізм диверсифікації діяльності сервісних підприємств в умовах об'єднаних територіальних громад

Обґрунтовано доцільність розгляду диверсифікації як способу розвитку торгово-побутових підприємств, оскільки вона дозволяє певним чином змінити якісний стан підприємства, в тому числі малого. Визначено, що в сучасних умовах найбільш привабливими напрямками диверсифікації діяльності роздрібних підприємств є організація заготівельної діяльності, власного виробництва деяких товарів народного споживання, розширення номенклатури послуг власне торгових та побутового обслуговування.

Доведено, що стратегія розширення діяльності сервісних підприємств, ефективна на різних етапах їх життєвого циклу, реалізується на основі певного механізму, який передбачає визначення стратегічної позиції підприємства, стратегічних альтернатив його диверсифікації, а також обґрунтування комплексу ефективних заходів реалізації стратегії розширення. Ці елементи механізму диверсифікації діяльності сервісних підприємств складають цілісну систему, засновану на взаємозалежності та взаємодоповнюваності. Принциповим є те, що конкретні елементи процесу визначення стратегічної

орієнтації підприємства не є ієрархічно взаємозалежними, а взаємодіють і доповнюють один одного, створюючи цілісну систему.

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 (рис. 8).

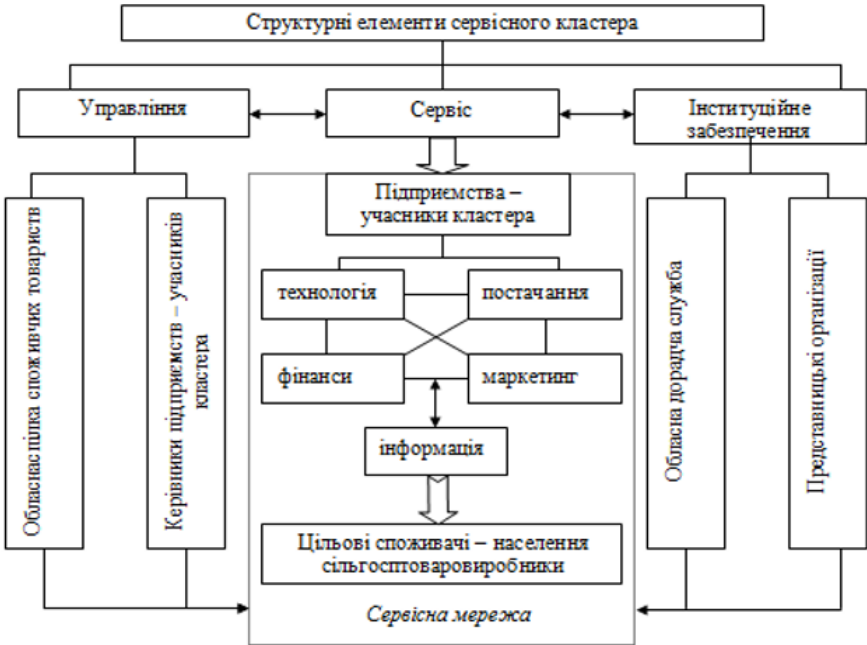


Рис. 8. Організаційна модель сервісного регіонального кластеру в ОТГ

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. Обґрунтовано елементи та логіку моніторингу діяльності сервісного кластеру в ОТГ (рис. 9).

Встановлено, що ключовими дилемами диверсифікації сервісних підприємств є вибір перспективних напрямів розвитку бізнесу, досягнення ефекту синергії або ринкової стійкості підприємства, забезпечення раціональної концентрації ресурсів в рамках однієї стратегічної бізнес-

одиниці, мінімізація інвестиційних ризиків. У цьому контексті визначено галузевий, ресурсний, географічний та портфельний підходи, кожен з яких базується на мотиваційній складовій механізму диверсифікації, ключових компетенціях, що відповідають цілям розширення бізнесу та є його основою, а також певні ризики і види диверсифікації.

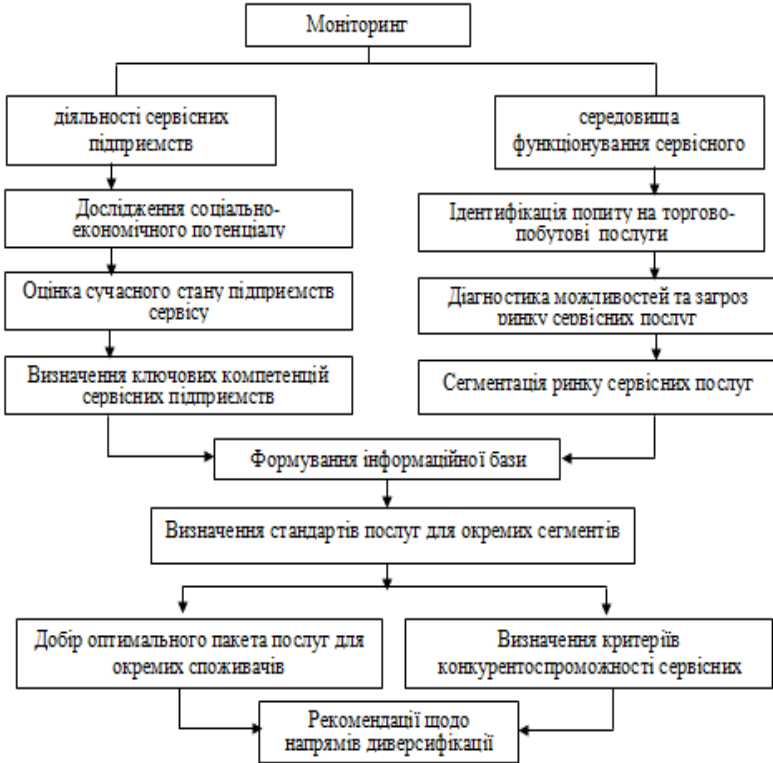


Рис. 9. Система моніторингу діяльності сервісного кластеру в ОТГ

У п'ятому розділі «Формування інноваційної стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад» розвинуто стратегічні аспекти сервісного обслуговування та узагальнено сучасні тренди управління й розвитку сервісних підприємств в умовах ОТГ. Обґрунтовано диверсифікацію як напрям інноваційної стратегії управління та розвитку сервісних підприємств.

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 ці потенційні

можливості можуть бути реалізовані насамперед за сприятливої державної політики щодо підприємств сфери послуг, пільгового режиму їх оподаткування та мінімізації сезонних коливань. Водночас основною загрозою для ринку послуг для підприємств сфери послуг як потенційних, так і діючих суб'єктів, що суттєво впливає на привабливість цього ринку, є зниження платоспроможності сільських споживачів та сільськогосподарських товаровиробників.

Виявлено, що найважливішими проблемами діяльності обслуговуючих підприємств є недостатня поінформованість споживачів про пропозицію на ринку сервісних послуг, негативний вплив на діяльність підприємств сфери послуг, що зумовлює сезонність роботи підприємств, значна залежність від ресурсів постачальників тощо, висока частка заборгованості в структурі капіталу підприємств сфери послуг, застаріла технологія виробництва, висока ротація кваліфікованого персоналу, низький рівень цінової та якісної конкурентоспроможності.

Встановлено, що значна група проблем у функціонуванні підприємств як суб'єктів технічного обслуговування стосується системи управління маркетинговою діяльністю підприємств, вирішення яких лежить у сфері розробки та реалізації економічно обґрунтованої стратегії підприємства. Побудовано структуру інноваційної стратегії управління сервісною інфраструктурою ОТГ в умовах євроінтеграційних процесів, яка включає взаємопов'язані елементи: методи; принципи; внутрішні ресурси і резерви; зовнішні ресурси; сучасні тренди управління та розвитку; диверсифікацію і кластеризацію; організаційно-економічний інструментарій (рис. 10).

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.

Встановлено, що реалізація процесів диверсифікації пов'язана з великою кількістю потенційних можливостей для підприємств сфери послуг, водночас вона супроводжується значними труднощами, основними з яких є значні витрати на освоєння нових напрямків бізнесу, необхідність комплексної професійної підготовки менеджерів, маркетологів та інших спеціалістів, небезпека вибору менш перспективного напрямку розширення бізнесу та (або) недостатність ресурсів для реалізації визначеної стратегії, необхідність творчого підходу до управління багатofункціональним підприємством, складність ідеального визначення межі розширення діяльності підприємства та критерії необхідності розвитку (згортання) напрямів діяльності, а також ймовірність розпорощення ресурсів підприємства.

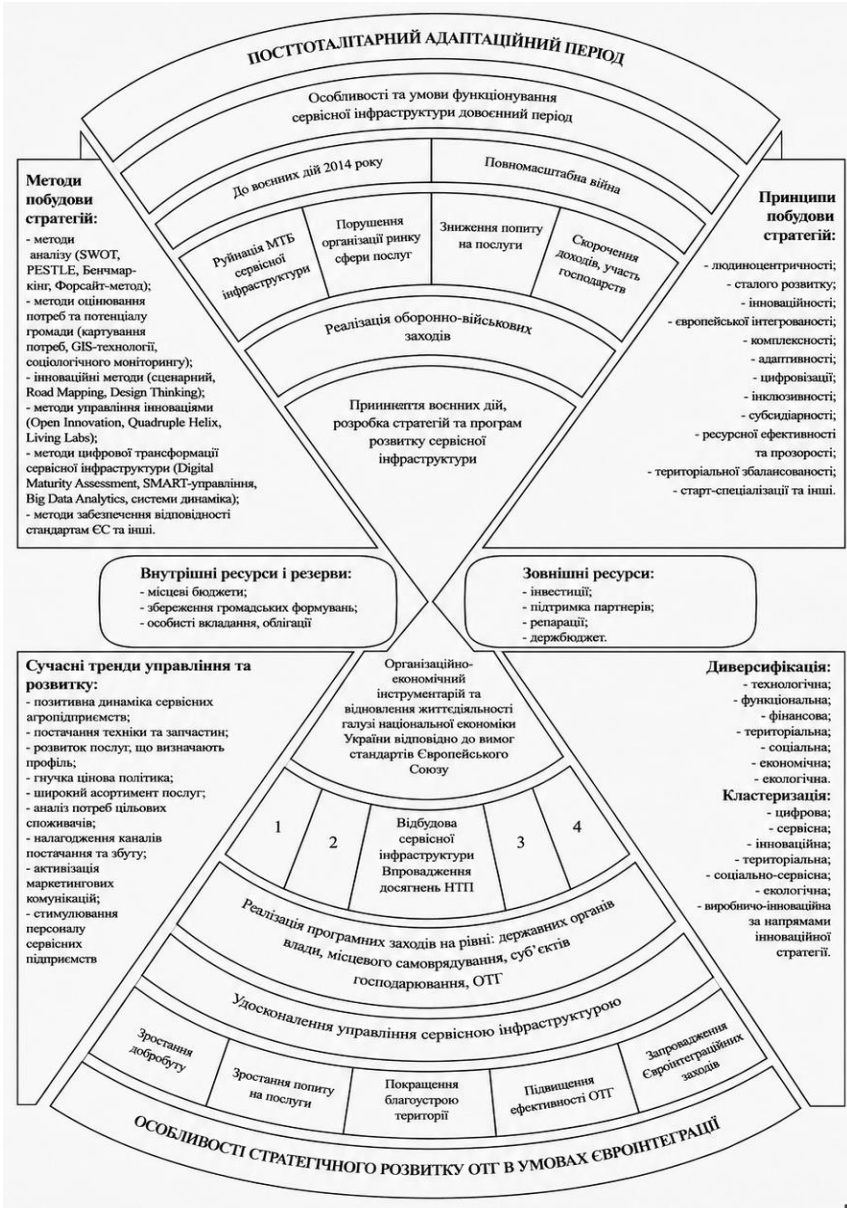


Рис. 10. Інноваційна стратегія управління сервісною інфраструктурою об'єднаних територіальних громад в умовах євроінтеграційних процесів

Запропонована структура інноваційної стратегії управління сервісною інфраструктурою в умовах євроінтеграційних процесів, а також, обґрунтовані можливі наслідки її реалізації спрямовані на відродження сервісної інфраструктури в умовах функціонування об'єднаних територіальних громад, що дозволяє здійснити виявлення розбіжностей у нормативній та законодавчій сферах між вітчизняними положеннями, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання та положеннями, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в умовах сервісної інфраструктури держав Європейського Союзу.

## **ВИСНОВКИ**

У науковій роботі теоретично узагальнено, науково сформульовано та практично обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління, спрямованого на активізацію діяльності сервісних підприємств в умовах об'єднаних територіальних громад, що дозволило зробити наступні висновки.

1. Торговельно-побутове обслуговування визначено як комплекс видів діяльності, що задовольняють потреби мешканців ОТГ і учасників сільськогосподарського виробництва та забезпечують доведення до кінцевого споживача товарів, робіт і послуг. Мета сервісу – підтримка цих процесів через упровадження новітніх технологій, якісне матеріально-технічне постачання, маркетинг продукції та інформаційно-консультаційне забезпечення.

2. Активізацію визначено як комплекс аналітичних, організаційних і контрольних заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення економічно життєздатних напрямів діяльності задля досягнення стратегічних цілей. Вихід у нові сфери дає конкурентні переваги (ефект масштабу й синергії, зниження залежності від постачальників, розподіл інвестиційного ризику), однак супроводжується загрозами (розпорошення ресурсів, значні витрати), тому потребує попереднього аналізу та економічно обґрунтованих рішень.

3. Доведено, що Ключовими потенційними можливостями сервісних підприємств є велика місткість ринку, підвищений попит і відносно низькі витрати на входження; вони реалізуються за сприятливої державної політики, пільгового оподаткування та мінімізації сезонних коливань. Основною загрозою привабливості ринку послуг залишається зниження платоспроможності споживачів.

4. Значна частина проблем сервісних підприємств пов'язана з управлінням маркетинговою діяльністю та потребує економічно обґрунтованої стратегічної спрямованості. До основних проблем належать недостатня поінформованість споживачів, сезонність сільськогосподарського виробництва, залежність від постачальників, висока частка позикового капіталу, застарілі технології та низька цінова і якісна конкурентоспроможність.

5. Обґрунтовано, що активізація як стратегічна орієнтація сервісних підприємств на вимоги та стандарти ЄС у післявоєнний період забезпечує ефективне використання й залучення ресурсів і зменшує ризики диверсифікації та спеціалізації. Концентрацію запропоновано трактувати як процес зосередження зростаючих обсягів реалізації товарів і послуг у певному місці задля зміцнення конкурентних позицій, виокремивши два її види – концентрацію ресурсів і концентрацію управління.

6. Доведено, що інноваційно-логістичні заходи активізації (диверсифікація, концентрація, спеціалізація, кооперація, маркетинг) створюють нові можливості для сервісних підприємств, але супроводжуються труднощами: значними витратами на освоєння нових сфер, потребою у фаховій підготовці персоналу, ризиком вибору неперспективного напрямку та розпорощення ресурсів.

7. Розроблено механізм активізації управління, який передбачає сукупність засобів впливу, що застосовуються в певній послідовності для формування й реалізації політики диверсифікації та оцінювання її соціально-економічних ефектів. Виокремлено галузевий, ресурсний, географічний і портфельний підходи до диверсифікації. Доведено, що спеціалізація зумовлена поділом праці у сфері побутових послуг і набуває товарознавчого, цінового та споживчого вимірів, що важливо для типізації суб'єктів обслуговування й оптимізації мережі.

8. Обґрунтовано, що процеси концентрації та спеціалізації відбуваються під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, моніторинг яких практично відсутній. У роботі подано розгорнуту класифікацію цих чинників (соціально-економічні, демографічні, географічні, транспортні, організаційно-технологічні, управлінські та фінансові). Їх урахування дає змогу визначати оптимальне розміщення, розмір і вид обслуговування підприємств у сільських районах ОТГ.

9. Сформовано науково-методичні підходи до оцінювання процесів концентрації та спеціалізації з урахуванням як позитивних, так і негативних соціально-економічних наслідків, що дозволяє розміщувати об'єкти обслуговування за критеріями не лише економічної, а й соціальної ефективності задля досягнення триєдиної мети – економічної стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємств на сільському споживчому ринку.

10. Прогнозування розвитку сервісних підприємств ОТГ свідчить про ймовірність їх переорієнтації на комерційно привабливіші сфери діяльності. За оптимістичним сценарієм кількість підприємств сфери послуг зросте на 47 %, обсяг реалізованої продукції – на 55 %, чисельність працівників – на 21 % за умови системної диверсифікації в межах регіональних сервісних мереж.

11. Розроблено практичні підходи щодо налагодження функціональних, структурних та організаційних зв'язків між підприємствами сфери послуг і

цільовими реципієнтами на основі сервісних мереж, оптимальною конфігурацією яких є сервісний кластер. Подальше вдосконалення обслуговування населення нерозривно пов'язане з розвитком торговельної мережі та координацією цих процесів органами місцевого самоврядування.

12. Сформовано якісно нові нормативи забезпечення сільського населення торговими площами, що ґрунтуються не на традиційних техніко-технологічних показниках, а на соціально-економічних критеріях і стандартах обслуговування. Їх застосування у Генеральних планах розвитку населених пунктів сприятиме розвитку процесів концентрації у сфері послуг ОТГ.

## 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. Дзюбатиї // 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 геоeкономічному 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 торговельно-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. 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. 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.urau.ua/eejet/article/view/333507> (1,75 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено інноваційні підходи до управління проектним 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. 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 Bukovskiy // 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 Tsytko, Volodymyr Vasylychuk, 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 проектами 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. 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. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.238397> URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/238397> (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. Ratynskiy Vadym. Increasing the Functioning Efficiency of the Working Warehouse of the “UVK Ukraine” Company Transport and Logistics Center / Aulin, V., Hrynkiv, 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. (1,45 друк. арк.). 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. Ratynskiy V. Modelling inventory management: Separate issues for construction and application / Luchko, M. R., Lukanovska, I. R., & Ratynskiy, 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 проектного 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/sep2024.01.169>. **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: обгрунтовано 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-



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 організаційноекономічні 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 соціальноекономічних систем в геоелектронічному 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/39950>

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 прогресс : матеріали Міжнар. наук.-теор. конф. студентів та аспірантів (29 вересня 2022 р., Харків). Харків : НТУ «ХПІ», 2022. С. 396–398 (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/39202/1/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. IT 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-aaaa-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. UESTF-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/zbimuk/\\_tez\\_vebinar/\\_26\\_03\\_2021\\_1637954826.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u210/zbimuk/_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 ІV 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/ratynskyy.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/ratynskyy.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 : ІІІ 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. 172019. 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'єднаних 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/>

## АНОТАЦІЯ

Ратинський В. В. Стратегія управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад.

*Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами*

(за видами економічної діяльності). – Хмельницький національний університет МОН України. – Хмельницький, 2026.

Дисертацію присвячено вирішенню наукової проблеми обґрунтування концептуальних засад, розроблення теоретико-методологічних положень і науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад.

У дисертації обґрунтовано передумови відродження та активізації діяльності підприємств сфери послуг на інноваційних засадах. Окреслено основні проблеми функціонування сервісних підприємств та доведено, що успіх сервісного підприємства як суб'єкта господарювання визначається економічно обґрунтованою стратегією, наявністю висококваліфікованого персоналу, а також орієнтованою на клієнта системою обслуговування. Стратегічна орієнтація визначена, як системоутворюючий фактор, що впливає на ефективність діяльності компанії, оскільки саме вона, формуючи загальну місію компанії, забезпечує стратегічний зв'язок між її цілями, ресурсами та мінливими можливостями ринку. Доведено, що сервіс передбачає значно ширше коло видів діяльності, ніж роль сполучної ланки між промисловим виробництвом, сільським населенням та учасниками сільськогосподарського виробництва, та покликаний забезпечувати якнайповніше задоволення їх потреб в торгово-побутовому обслуговуванні.

Встановлено, що ефективне управління сервісним підприємством передбачає розробку та імплементацію трьох основних елементів: стратегічної орієнтації підприємства сервісного обслуговування, системи внутрішнього маркетингу, спрямованого на стимулювання персоналу і дієвої системи надання послуг жителям сільської місцевості та сільгосптоваровиробникам, що ґрунтується на задоволенні їх специфічних потреб як цільових споживачів.

Доведено, що диверсифікація як стратегічна орієнтація підприємства повинна в кінцевому рахунку забезпечити підприємству сфери послуг його актуальність на ринку. Виділено два основних напрями диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг: «синергічна диверсифікація», пов'язаний з використанням при диверсифікації переваг, яких підприємство досягло у традиційній для себе сфері та «конгломератна диверсифікація» – полягає в переході підприємства у галузь діяльності не пов'язану з поточним бізнесом, до нових технологій і потреб ринку, і спрямовану на одержання фірмою більшого прибутку і мінімізацію підприємницьких ризиків. Доведено, що диверсифікація як стратегічна орієнтація підприємства повинна в кінцевому рахунку забезпечити підприємству сфери послуг його актуальність на ринку.

Розкрито суть і взаємозв'язок концентрації та спеціалізації. Виділено два основних види концентрації торгівлі: концентрація ресурсів і концентрація управління. Враховуючи це, уточнено систематизацію видів концентрації роздрібної торгівлі за різними ознаками, що має певне як теоретичне, так і практичне значення з точки зору координації розвитку цих

процесів на сільському споживчому ринку з боку органів державного управління. Визначено, що вибір напрямку диверсифікації діяльності підприємства повинен здійснюватися за певним алгоритмом та обґрунтовано його етапи.

Встановлено, що найбільш прийнятними методами здійснення концентрації роздрібною торгівлі в сучасних умовах є інвестування розвитку підприємств роздрібною торгівлі, об'єднання їх в добровільну мережу, злиття і поглинання, диверсифікація діяльності, створення кооперативів незалежних торговців на інноваційно-логістичних засадах.

Здійснено аналіз процесів концентрації товарообороту підприємств роздрібною торгівлі та сервісного обслуговування, визначено тенденції розвитку й розміщення мережі сервісних підприємств у контексті процесів концентрації і спеціалізації, оцінено особливості та ефективність їх спеціалізації. Емпіричною базою слугували дані сервісних підприємств Тернопільської області.

Удосконалено механізм диверсифікації діяльності сервісних підприємств та модель вибору напрямку диверсифікації, що передбачає діагностику проблем розвитку підприємства, виявлення можливих варіантів, зіставлення витрат із наявними ресурсами, розрахунок точки беззбитковості й прибутковості кожного варіанта та вибір напрямку. Систематизовано основні мотиви диверсифікації і розроблено інструментарне забезпечення реалізації системи диверсифікації сервісних підприємств в ОТГ.

Обґрунтовано доцільність розгляду диверсифікації як способу розвитку торгово-побутових підприємств. Доведено, що стратегія розширення діяльності сервісних підприємств, ефективна на різних етапах їх життєвого циклу, реалізується на основі певного механізму, який передбачає визначення стратегічної позиції підприємства, стратегічних альтернатив його диверсифікації, а також обґрунтування комплексу ефективних заходів реалізації стратегії розширення. Обґрунтовано, що оптимальною конфігурацією сервісних мереж є сервісний кластер через можливість використання переваг диверсифікації всередині кластера як стратегії для сервісних підприємств з різними сферами діяльності та обґрунтовано його організаційну модель.

Розвинуто стратегічні аспекти сервісного обслуговування та узагальнено сучасні тренди управління й розвитку сервісних підприємств в умовах ОТГ. Обґрунтовано диверсифікацію як напрям інноваційної стратегії управління та розвитку сервісних підприємств.

Побудовано структуру інноваційної стратегії управління сервісною інфраструктурою ОТГ в умовах євроінтеграційних процесів, яка включає взаємопов'язані елементи: методи; принципи; внутрішні ресурси і резерви; зовнішні ресурси; сучасні тренди управління та розвитку; диверсифікацію і кластеризацію; організаційно-економічний інструментарій

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

## ANNOTATION

Ratynskiy V. V. Management strategy for service enterprises in the context of merged territorial communities.

*Dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences in the specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by types of economic activity). – Khmelnytskyi National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. - Khmelnytskyi, 2026.*

The dissertation is devoted to solving the scientific problem of substantiating the conceptual foundations, developing theoretical and methodological provisions and scientific and practical recommendations for the formation of a strategy for managing service enterprises in the conditions of united territorial communities.

The dissertation substantiates the prerequisites for the revival and intensification of the activities of service enterprises on an innovative basis. The main problems of the functioning of service enterprises are outlined and it is proven that the success of a service enterprise as a business entity is determined by an economically sound strategy, the presence of highly qualified personnel, as well as a customer-oriented service system. Strategic orientation is defined as a system-forming factor that affects the effectiveness of the company's activities, since it is it, forming the general mission of the company, that provides a strategic connection between its goals, resources and changing market opportunities. It is proven that service involves a much wider range of activities than the role of a connecting link between industrial production, the rural population and participants in agricultural production, and is designed to ensure the most complete satisfaction of their needs in commercial and household services.

It is established that effective management of a service enterprise involves the development and implementation of three main elements: the strategic orientation of the service enterprise, the internal marketing system aimed at stimulating personnel and an effective system for providing services to rural residents and agricultural producers, which is based on meeting their specific needs as target consumers.

It is proven that diversification as a strategic orientation of the enterprise should ultimately ensure the relevance of the service enterprise in the market. Two main directions of diversification of the activities of service enterprises are identified: “synergistic diversification”, associated with the use of the advantages achieved by the enterprise in its traditional field during diversification, and “conglomerate diversification” – consists in the transition of the enterprise to a branch of activity unrelated to the current business, to new technologies and market needs, and aimed at obtaining greater profits for the firm and minimizing business risks. It is proved that diversification as a strategic orientation of the enterprise should ultimately ensure the relevance of the service enterprise in the market.

The essence and interrelation of concentration and specialization are revealed. Two main types of trade concentration are identified: resource concentration and management concentration. Taking this into account, the systematization of types of retail trade concentration according to various characteristics is clarified, which has a certain theoretical and practical significance from the point of view of coordinating the development of these processes in the rural consumer market by state administration bodies. It was determined that the choice of the direction of diversification of the enterprise's activities should be carried out according to a certain algorithm and its stages were substantiated.

It was established that the most acceptable methods of implementing retail concentration in modern conditions are investing in the development of retail enterprises, uniting them into a voluntary network, mergers and acquisitions, diversification of activities, and the creation of cooperatives of independent traders on an innovative and logistical basis.

An analysis of the processes of concentration of turnover of retail and service enterprises was carried out, the development trends and placement of the network of service enterprises in the context of concentration and specialization processes were determined, and the features and efficiency of their specialization were assessed. The empirical basis was data from service enterprises in the Ternopil region.

The mechanism of diversification of service enterprises' activities and the model of choosing the direction of diversification were improved, which involves diagnosing problems in the development of the enterprise, identifying possible options, comparing costs with available resources, calculating the break-even point and profitability of each option and choosing a direction. The main motives of diversification are systematized and instrumental support for the implementation of the system of diversification of service enterprises in the ATC is developed.

The expediency of considering diversification as a way of developing trade and household enterprises is substantiated. It is proved that the strategy of expanding the activities of service enterprises, effective at different stages of their life cycle, is implemented on the basis of a certain mechanism, which involves determining the strategic position of the enterprise, strategic alternatives for its diversification, as well as substantiating a set of effective measures for implementing the expansion strategy. It is substantiated that the optimal configuration of service networks is a service cluster due to the possibility of using the advantages of diversification within the cluster as a strategy for service enterprises with different areas of activity and its organizational model is substantiated.

Strategic aspects of service maintenance are developed and modern trends in the management and development of service enterprises in the conditions of the ATC are summarized. Diversification is substantiated as a direction of the innovative strategy for the management and development of service enterprises.

The structure of the innovative strategy for the management of the service infrastructure of the ATC in the conditions of European integration processes is built, which includes interrelated elements: methods; principles; internal resources and reserves; external resources; modern trends in management and development; diversification and clustering; organizational and economic tools.

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