

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ та НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ
АКАДЕМІЯ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ
НТШ**

РАТИНСЬКИЙ Вадим Віталійович

*Книгу присвячую 60-ти річчю
Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя та відродженню економіки
України у повоєнний період*

**УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ В
УМОВАХ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
(Аспекти повоєнного відродження
торгівельно-побутових підприємств)**

Тернопіль – 2022

УДК 631.17:338.33

Р 25

Рецензенти: д.е.н., проф. Язлюк Б.О. Вівчар О.І., Погайдак О.І.

Науковий керівник проекту – д. е. н., доц., проректор з економіки та розвитку ТНТУ, Шерстюк Р.П

Загальна редакція: д.е.н., с.н.с. Погайдак О.Б.

Комп'ютерний набір, верстка та дизайн: Кирич І.М.

Відповідальний за випуск: Ратинський В.В..

*Видається за рішенням вченої ради ТНТУ ім. Івана Пулюя,
(протокол № 7 від 21 червня 2022 р).*

Ратинський В.В.

Р 25 Управління сервісною інфраструктурою в умовах добровільного об'єднання територіальних громад. (аспекти повоєнного відродження торгівельно-побутових підприємств: моногр. / Ратинський Вадим. — Тернопіль: Осадца Ю.В., 2022. —496 с.

ISBN 978-617-8060-13-8

У монографії представлено результати дослідження проблем воєнно-оборонного характеру та повоєнного відродження сервісних підприємств в умовах об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Запропоновано власне інноваційно-комплексні шляхи активізації розвитку торгівельно-побутової інфраструктури (сервісу) в умовах сільської місцевості.

Дослідження виконано на прикладі сервісних торгово-побутових підприємств споживчої кооперації, які, при використанні обґрунтованих внутрішніх інструментів розвитку та належній державній підтримці стануть важливим чинником відбудови нашої держави.

Книга буде корисною для працівників сфери послуг, бізнесменів, науковців, практиків, викладачів та студентів.

УДК 631.17:338.33

ISBN 978-617-8060-13-8

© Ратинський В.В., 2022

© ФОП Осадца Ю.В., 2022

ЗМІСТ

Перелік скорочень	6
Ключові слова і терміни	7
Слово від наукового консультанта	8
Аналітика інфраструктурно-сервісного розрізу проблеми у контексті воєнно-оборонної концепції України на сучасному етапі (соціолого-інформаційні контексти)	13
Преамбула до видання: «Реанімувати сервісну інфраструктуру в окупованих районах України не реально, розбудувати її за науково обґрунтованою стратегією орієнтованою на Європейські взірці - наша задача!» (Уніфікований матеріал сформовано на базі Інтернет ресурсів та дискусійних заходів з використанням соціологічних методів дослідження в об'єднаних територіальних громадах)	27
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	30
1.1. Місце та роль сервісних підприємств в ринковій економічній системі воєнно-оборонного характеру.....	31
1.2. Типологія та функціональна характеристика сервісних підприємств в умовах ОТГ	58
1.3. Передумови відродження та активізації діяльності сервісних підприємств на інноваційних засадах. Диверсифікаційні стратегії у сфері обслуговування	72
РОЗДІЛ 2. СУТЬ І ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В ОБОРОННИХ УМОВАХ	104
2.1. Суть і взаємозв'язок концентрації і спеціалізації підприємств у сфері торгівлі та сервісному обслуговуванні.....	105
2.2. Умови і чинники посилення концентрації і спеціалізації в торгівлі та сервісному обслуговуванні	125
2.3. Особливості і соціально-економічні наслідки концентрації і спеціалізації торговельних підприємств та підприємств сервісного обслуговування в умовах об'єднання територіальних громад.....	141

**РОЗДІЛ 3. ХАРАКТЕР І НАСЛІДКИ РУЙНАЦІЙ
ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТА СЕРВІСНОГО
ОБСЛУГОВУВАННЯ ОТГ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД156**

3.1. Аналіз процесів концентрації товарообороту підприємств роздрібною торгівлею та сервісного обслуговування	157
3.2. Тенденції розвитку і розміщення мережі сервісних підприємств у контексті процесів концентрації і спеціалізації	175
3.3. Особливості розвитку і ефективність спеціалізації підприємств торгівлі та сервісного обслуговування в оборонних умовах	195

**РОЗДІЛ 4. ОПТИМІЗАЦІЯ І ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ДОБРОВІЛЬНОГО
ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....214**

4.1. Оптимізація розвитку торговельних підприємств сервісного та побутового обслуговування в умовах добровільного об'єднання територіальних громад	215
4.2. Перспективні типи підприємств роздрібною торгівлею та побутового обслуговування і їх розвиток в умовах добровільного об'єднання територіальних громад	227
4.3. Інноваційні засоби активізації обслуговуючих підприємств та напрями їх диверсифікації	238
4.3.1. Інноваційні передумови активізації сервісних підприємств	238
ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ТОРГОВО-ПОБУТОВЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ	239
МОТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМУ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ.....	239
МЕТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ.....	239
Планомірна	244
Спонтанна	244
4.3.2. Механізми формування інноваційної стратегії активізації діяльності сервісних підприємств	266
4.3.3. Іструментарій забезпечення реалізації диверсифікації як шляху активізації діяльності підприємств торгово-побутового обслуговування.....	284
4.3.4. Основні напрями забезпечення системності диверсифікації діяльності сервісних підприємств	295

РОЗДІЛ 5. АКТИВІЗАЦІЙНО-ТРАНСФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ПРОБЛЕМ ЇЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ДО УМОВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ПІВДРУЖНОСТІ.....	315
5.1. Характеристика попиту на ринку сервісних послуг в умовах реформаційно-трансформаційної економіки	316
5.2. Проблеми адаптації прогресивного досвіду сервісних підприємств до роботи в умовах Європейської економіки	343
5.3. Шляхи активізації дивесифікаційної діяльності побутових підприємств та торгівельного сервісу	368
ПІСЛЯМОВА	380
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	385
КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК З ІННОВАЦІЙНО- ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ПРОБЛЕМАТИКИ У СФЕРІ СЕРВІСНОГО, ТОРГОВО-ПОБУТОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ	422
ДОДАТКИ.....	440
Додаток А. Анкета обстеження магазинів.....	440
Додаток Б. Анкета опитування сільських покупців	442
Додаток В. Нормативи торгової площі на 1000 населення по регіонах України.....	444
Додаток Д. Анкета обстеження повноти і якості торгівельно- побутового обслуговування учасників сільськогосподарського товаровиробництва.....	446
Додаток Є. Анкета керівника сервісного підприємства.....	459
Додаток Ж. Кодування варіантів відповідей.....	482
Додаток З. Кодування обсягів реалізації	483
Додаток І. Аналіз динаміки кількості сервісних підприємств Тернопільської області в торгівлі.....	485



Перелік скорочень

АПСПУ	– Асоціація посередників соціальних працівників України;
АСУ	– автоматизована система управління;
АкСУ	– Академія соціального управління;
БВП	– бездефектне виготовлення продукції;
БЖД	– безпека життєдіяльності;
ВВП	– валовий внутрішній продукт;
ГСТ	– галузевий стандарт;
ДОТГ	– добровільне об'єднання територіальних громад;
ДСТУ	– державний стандарт України;
ЄС	– Європейський Союз;
ОСС	– облспоживспілка;
КМУ	– Кабінет Міністрів України;
КСУЯПРП	– Комплексна система управління якістю продукції, робіт і послуг;
ОДА	– обласна державна адміністрація;
ОР	– обласна рада;
СТП	– стандарт підприємства;
SA 8000 (ISO 22000)	– стандарт соціальної відповідальності.
ТНТУ	– Тернопільський національний технічний університет;
УКООП спілка	– центральна спілка споживчих товариств;
ФСС	– Фонд соціального страхування;
ТВП	– тимчасова втрата працездатності;
ТБ	– техніка безпеки;
ЕОМ	– електронно-обчислювальна машина;



Ключові слова і терміни

Активізація;
Військово-оборонна концепція;
Диверсифікація;
Добровільне об'єднання територіальних громад;
Засоби маркетингу;
Євросоюз;
Інфраструктура;
Інновації;
Інноваційний ланцюг;
Концентрація;
Кооперація;
Логістика;
Побутове обслуговування;
Роздрібна торгівля;
Спеціалізація;
Сільська місцевість;
Сільське населення;
Сервіс;
Торгово-побутове обслуговування;

Торгово-побутовий сервіс розглядається як сукупність видів діяльності, що обслуговують потреби сільських жителів та учасників процесу аграрного виробництва та доведення до кінцевого споживача як товарів, так і робіт та сервісного обслуговування – його проходження й ефективне функціонування процесу на всіх його стадіях.

Управління;
УКООП спілка;
Учасники сільськогосподарського виробництва;
Якість обслуговування.



Слово від наукового консультанта



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

Автор розглядає торгово-побутовий сервіс як сукупність видів діяльності, що обслуговують потреби сільських жителів та учасників процесу аграрного виробництва та доведення до кінцевого споживача як товарів, так і робіт та побутового обслуговування – його проходження й ефективне функціонування процесу на всіх його стадіях в оборонно-військовій ситуації та на перспективу. Призначення сервісу вбачається в обслуговуванні всіх цих процесів, що передбачає надання широкого спектру послуг, пов'язаних із впровадженням новітніх технологій, якісною та безперебійною логістикою, маркетингом продукції, робіт і послуг, інформаційно-консультаційною діяльністю, забезпечення господарської діяльності торгово-побутових підприємств.

Дослідник встановив, що удосконалення правління в умовах добровільного об'єднання територіальних громад повоєнного відродження сервісних підприємств це комплекс аналітичних, організаційних, контролюючих заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення економічно вигідних напрямів діяльності сервісних підприємства для досягнення стратегічних цілей.

Водночас активізація містить і певні небезпеки для підприємства, зокрема вибір неперспективного напрямку для розширення діяльності, недостатня компетентність менеджерів щодо управління різномірним бізнесом у нових умовах, розпорошення ресурсів підприємства, значні витрати. виходу на нові ринки, тому використання інноваційних методів у т .ч. спеціалізація, концентрація, диверсифікація тощо вимагає ретельного попереднього аналізу та прийняття економічно обґрунтованого рішення.

Найважливішими потенційними можливостями, якими можуть скористатися сервісні підприємства ОТГ, є потенційно великий розмір ринку, підвищений попит на цільовому ринку та відносно низькі витрати на входження. Ці потенційні можливості можуть бути реалізовані, насамперед, за умови сприятливої державної політики

щодо підприємств сфери послуг, пільгового режиму їх оподаткування, мінімізації сезонних коливань. Водночас основною загрозою для ринку послуг для підприємств сфери послуг як потенційних і діючих суб'єктів, що суттєво впливає на рівень привабливості цього ринку, є не лише повне руйнування матеріально-технічної бази, а й зниження платоспроможності споживачів.

Значна частина проблем функціонування підприємств як суб'єктів сервісного обслуговування стосується системи управління маркетинговою діяльністю підприємств, вирішення якої полягає у розробці та реалізації їх економічно обґрунтованої стратегічної спрямованості. Основними проблемами у функціонуванні підприємств сервісу є недостатня поінформованість споживачів про пропозиції послуг на ринку, негативний вплив не лише військово-оборонних обставин, а й вплив сезонності сільськогосподарського виробництва на діяльність сервісних підприємств, значна залежність від постачальників ресурсів, занадто висока частка позикового капіталу, застаріла продукція, низький рівень конкурентоспроможності за ціною та якістю.

Пошуковач обґрунтовує, що активізація як стратегічна орієнтація підприємств сфери послуг здатна забезпечити ефективне використання наявних у підприємства ресурсів і можливість залучення необхідних, зменшити ризики концентрації, диверсифікації, спеціалізації тощо та сезонності, оптимізація виробничо-управлінської структури підприємства, а також розширення діяльності за традиційними напрямками діяльності підприємства та вихід на нові, комерційно привабливі ринки. Існуючі теоретичні положення трактують концентрацію переважно як концентрацію ресурсного потенціалу послуги, звужуючи сутність цього процесу. Тому в науковій роботі концентрація розглядається як процес зосередження зростаючих обсягів реалізації товарів і послуг у певному місці (сфері діяльності) з метою посилення конкурентних позицій підприємств або підвищення ефективності роздрібною торгівлі та споживання. За метою концентрації розрізняють два її основні види: концентрація ресурсів і концентрація управління. Таке трактування дозволяє виділити та практично розвинути дві форми концентрації торгово-побутових послуг у сільській місцевості з метою отримання конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності підприємств.

Інноваційно-логістичні засоби активізації, включаючи диверсифікацію, концентрацію, спеціалізацію, кооперацію, маркетинг

тощо, створюють велику кількість потенційних можливостей для сервісних підприємств, водночас супроводжуються значними труднощами, основними з яких є значні витрати на розвиток нових сфер діяльності, необхідність різнобічної професійної підготовки менеджерів, маркетологів та інших спеціалістів, небезпека вибору неперспективного напрямку для розширення бізнесу та (або) неадекватні заходи щодо реалізації певної стратегії, що суперечить Європейським нормам і стандартам, ймовірність розпорошення ресурсів компанії.

Механізм управління передбачає сукупність певних засобів впливу, які використовуються у заздалегідь визначеній послідовності для формування та реалізації політики диверсифікації та оцінки соціально-економічного ефекту від її реалізації. Методичне забезпечення реалізації диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг охоплює всі без винятку складові механізми та ґрунтується на основних підходах до визначення його як стратегії. Ключовими дилемами диверсифікації сервісних підприємств є вибір перспективних напрямів розширення діяльності, досягнення синергійного ефекту або ринкової стійкості підприємства, забезпечення раціональної концентрації ресурсів в рамках однієї стратегічної бізнес-одиниці, мінімізація інвестиційних ризиків. У цьому контексті визначено галузевий, ресурсний, географічний, портфельний підходи, кожен з яких базується на мотиваційній складовій механізми диверсифікації, специфічних ризиках певного виду диверсифікації, ключових компетенціях, що відповідають цілям розширення діяльності та її основа.

У свою чергу, в процесі вивчення сутності та характеру спеціалізації було з'ясовано і теоретично доведено, що цей процес зумовлений поділом праці в торгівлі, сфері побутового обслуговування і виражає не тільки її функціональний аспект, а й набуває більш широкий характер - товарний, ціновий, споживчий та інші, що має велике значення для спеціалізації, типізації суб'єктів обслуговування, мережевого моделювання, оптимізації їх структури в сільській місцевості, а також розвитку заходів спеціалізації за рахунок концентрації.

Процеси концентрації та спеціалізації у військово-оборонних умовах відбуваються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. На сьогоднішній день практично відсутній моніторинг цих факторів та спрямованості їх дії, що суттєво ускладнює виявлення сучасних тенденцій та прогнозування серйозних змін у майбутньому. З

урахуванням цього в роботі проведено детальну класифікацію факторів, що впливають на концентрацію та спеціалізацію сфери послуг. У сільській роздрібній торгівлі найбільш істотний вплив на ці процеси мають соціально-економічні, демографічні, географічні, транспортні, організаційно-технологічні, управлінські та фінансові фактори.

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

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

Прогнозування розвитку підприємств сфери послуг на даний час дає підстави передбачати можливість їх переорієнтації на інші, більш комерційно привабливі сфери діяльності. Водночас за оптимістичним сценарієм (за даними інтернет-ресурсів) кількість підприємств сфери послуг зросте на 47%, обсяг реалізованої продукції – на 55%, чисельність працівників – на 21%. Реалізація оптимістичного сценарію розвитку системи сервісного обслуговування відбуватиметься при забезпеченні планомірної диверсифікації діяльності сервісних підприємств у регіональних сервісних мережах з ефективним відновленням матеріально-технічної бази сфери обслуговування ОТГ.

Вважається доцільним налагодження ефективних функціональних, структурних та організаційних зв'язків між підприємствами сфери послуг та цільовими реципієнтами на основі побудови відповідних мереж сервісу, які забезпечують координацію діяльності підприємств сфери послуг різного профілю таким чином, щоб надати споживачам комплексне обслуговування, а сервісні підприємства зможуть чіткіше структурувати власне маркетингове мікросередовище та правильно застосовувати маркетингові інструменти, адекватні обраній стратегії. У контексті даного дослідження

сервісний кластер розглядається як оптимальна конфігурація сервісних мереж завдяки можливості використання переваг диверсифікації всередині кластера як стратегії для сервісних підприємств з різними сферами діяльності.

Загалом подальше вдосконалення торговельно-побутового обслуговування населення нерозривно пов'язане з розвитком торговельної мережі та координацією цих процесів органами місцевого самоврядування на основі застосування нормативів розвитку торговельної мережі.

У науковій роботі розроблено і запропоновано запровадити якісно нові нормативи забезпеченості сільського населення торговельними площами магазинів, в основі розрахунків яких покладені не традиційні техніко-технологічні показники, а якісно нові соціально-економічні критерії і стандарти обслуговування, що сприяє соціально орієнтованому підходу у побудові оптимальної структури торговельної мережі в сільській місцевості за Європейськими стандартами.

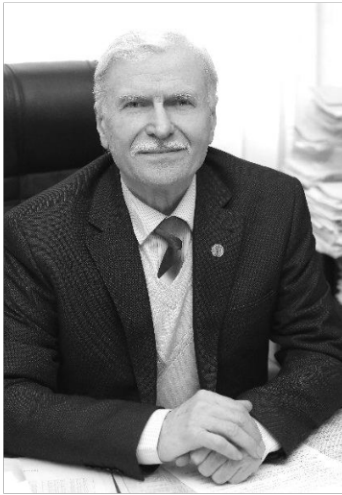
Загалом, існуючі нормативи розвитку торговельної мережі, на даний час, повинні бути також основою для розроблення перспективних планів розвитку торгово-побутової мережі в межах розробки Генеральних планів розвитку населених пунктів. Їх використання на практиці сприятиме розвитку процесів концентрації у сервісній сфері ОТГ.

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

*Науковий консультант, доктор економічних наук, доцент,
проректор з економіки та розвитку ТНТУ ім. Івана Пулюя*

Роман Шерстюк





Аналітика інфраструктурно-сервісного розрізу проблеми у контексті воєнно-оборонної концепції України на сучасному етапі

(соціолого-інформаційні контексти)

Виникнення управлінських проблем у нашій державі, пов'язують в одному випадку з війною, в іншому з інерційністю пострадянської епохи. Так чи інакше це обумовлює необхідність удосконалення управління при тому не лише в загально державних масштабах, а і в умовах добровільного об'єднання територіальних громад, розкрити особливості повоєнного відродження сервісних підприємств, посилення контролю та відповідальності у цій сфері, попередження зловживань та зміцнення виконавчої дисципліни, за рахунок розробки та впровадження відповідних організаційно-економічних механізмів та чинників. Цього вимагають не лише державні реформи, а і підготовка до вступу України в Європейську співдружність та НАТО.

На даний час у ЗМІ та в наукових фахових виданнях не мало статей присвячено проблемам державотворення. Тим часом проблеми військового чи оборонного характеру в умовах об'єднаних територіальних громад (ОТГ) не мають належного висвітлення. В періодиці частково і тематично висвітлюється роль в цих процесах державних, політичних та громадських організацій, науки, духовенства, ін. Певну роль, в справі ефективності управління, зміцнення виконавчої дисципліни, економічних реформ, стабілізації економіки, ефективного використання ресурсів та загалом знову ж таки державотворення, мають відігравати всі управлінські рівні в т.ч. розмаїті громадські формування, які, на перший погляд, у безсистемних, безрезультатних розмовах зачіпають немало актуальних питань.

Як відомо, народження держави, відбувається за волею людей і теж супроводжується розмаїтими негативними явищами дисциплінарного характеру, які посилюються в умовах війни. Послаблення контролю та у результаті погіршення виконавчої дисципліни, відбувається розвиток корупції, інших розмаїтих зловживань в цій сфері суспільного життя. Особливо яскраво проявляють себе ці явища в посттоталітарних державах у їх

управлінських новоутвореннях і зокрема в ОТГ. Тим часом успішність їх розвитку, у значній мірі, насправді залежить як від мудрості її керівництва так і від стану виконавчої дисципліни, державної ідеології, яку вона проводить, рівня свідомості населення, його професійних якостей, патріотичних переконань та порядності, врахування громадської думки. Через те, в силу впливу згаданих чинників, в господарському комплексі проявляються означені зловживання і протиріччя.

Необхідно відзначити що на даний час в силу згаданих причин, у багатьох випадках свідомо ігнорується, нівелюється і не виконується освітньо-виховна функція держави. Особливо ці питання є актуальними знову ж таки в ОТГ. Реалізація виховної функції, затримується в силу відсутності державної ідеології, яка суттєво впливає на формування професійних та свідомісно-патріотичних показників розвитку молодого покоління суспільства. Вчені стверджують, що у державах де, відсутня ідеологічна робота, відповідно низькою є моральність, відповідно процвітає корупція, низькою є виконавча дисципліна. Наука встановила, що високе число зловживань у господарській діяльності утримується там, де низький рівень духовності, не підтримується моральні принципи співіснування там люди не мають надії на краще майбутнє.

Тим часом безпосередньо темі удосконалення управління в умовах добровільного об'єднання територіальних громад, повоєнному відродженні сервісних підприємств, ефективності суспільних та економічних реформ та участі у вирішенні проблем воєнно-оборонного характеру в умовах ОТГ активізації громадськості, формування у громадян воєнно-оборонного періоду переконань вступу України до ЄС та НАТО, уваги приділено недостатньо.

Власне ці та інші обставини обумовлюють актуальність і своєчасність даної проблематики.

Ці та інші обставини обумовлюють необхідність ретельного вивчення соціально-економічної ситуації не лише у державі, а і в ОТГ та вироблення державної стратегії і механізмів її реалізації з урахуванням думки громадськості. (Парадигма формування стратегії розв'язання воєнно-оборонних проблем та обґрунтування відродження сервісної інфраструктури в умовах ОТГ див. далі по тексту)

Україна – держава, в силу війни та пов’язаних з цим обставин, стоїть перед проблемою вироблення стратегії розвитку Національної господарки на майбутнє (в т.ч. суб’єктів господарювання в умовах ОТГ), удосконалення правління в умовах добровільного об’єднання територіальних громад в умовах повоєнного відродження сервісних підприємств. Її вирішення повинно враховувати громадську думку у плані відновлення повоєнної економіки та підготовки до вступу у ЄС та НАТО. У цьому контексті виконавців мали б зацікавлювати впровадження не лише нової техніки, розвиток новітніх технологій, що ґрунтуються на передових досягненнях науки, а і посилення, за рахунок управлінських засобів, та залучення до цих процесів громадськості, використання громадської думки.

Як підкреслюють науковці, найважливішим завданням цього процесу є вироблення організаційних механізмів які дозволили б реалізацію цієї стратегії, яка забезпечує можливість еластичної адаптації до Європейських стандартів, гнучкої зміни пропорцій між темпами розвитку наукового, технічного, фінансового і виробничого потенціалів і т. п., що є головним завданням на цьому етапі державної політики, а і по суті попередження негативних явищ в економіці. На думку членів ОТГ стратегія повинна бути представлена комплексом управлінських підходів і рішень, що визначають відновлення повоєнної економіки та поетапну реалізацію головних напрямів діяльності на перспективу щодо ефективного використання ресурсів, впровадження нововведень, оновлення основних фондів, удосконалення управління, організації виробництва і праці, економіки соціального розвитку тощо.

Набір методів і засобів реалізації стратегії у цій сервісній сфері на суб’єктах господарювання ОТГ досить широкий. Він включає, крім усього, різні державні заходи, які стимулюють інноваційну активність виробництва, бізнесу, соціального розвитку задля створення сприятливих умов та коригування податкового, регулювання, впровадження передових технологій, системи контрактних взаємовідносин, зняття ряду обмежень щодо охорони навколишнього середовища, антирейдерського законодавства, різні форми підтримки патентно-ліцензійного законодавства, міжорганізаційної кооперації та малого інноваційного бізнесу на мікро-, мезо- та макро рівнях.

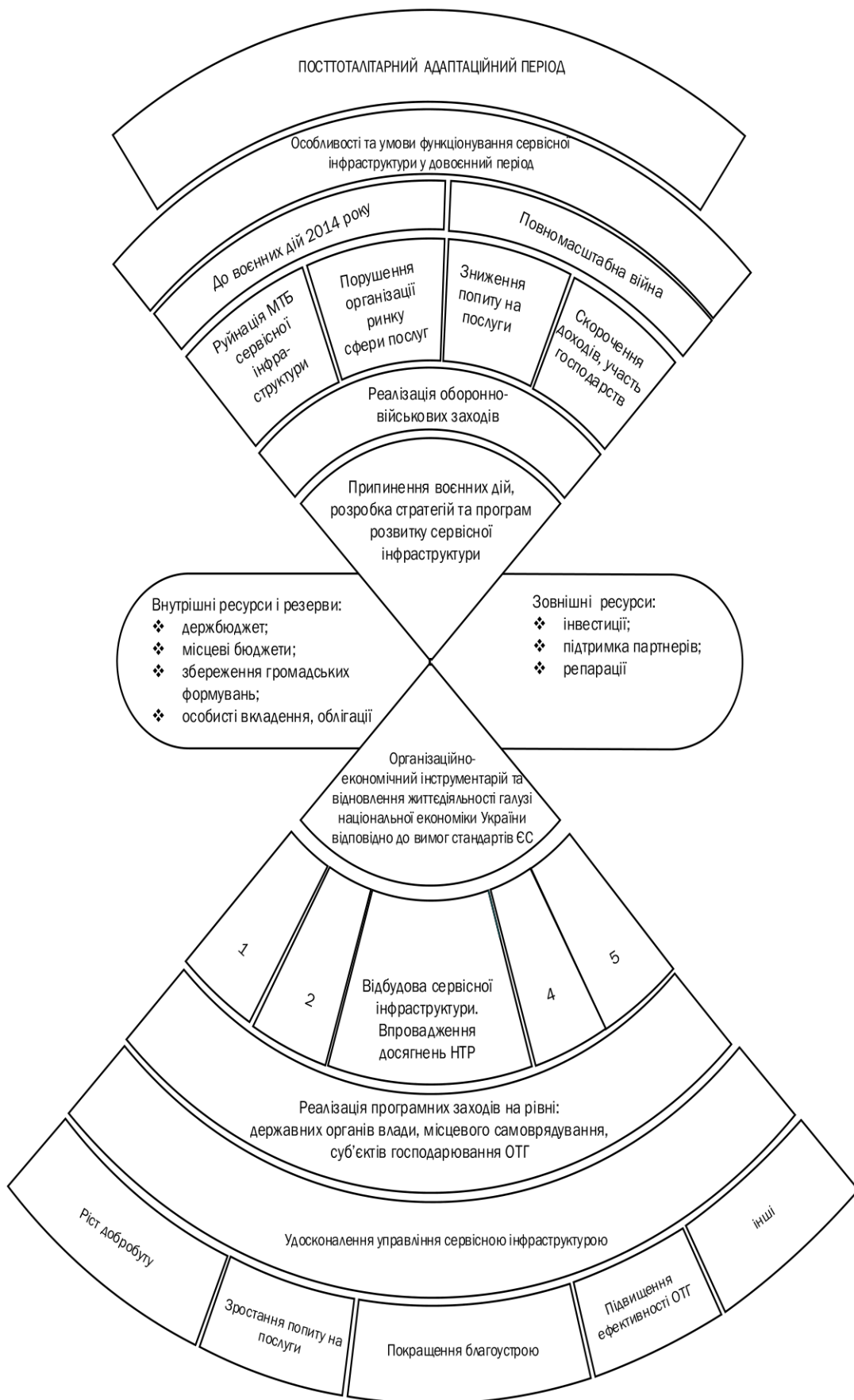


Рис. Парадигма формування стратегії розв'язання воєнно-оборонних проблем та обґрунтування концепції відродження сервісної інфраструктури в умовах ОТГ

Довідково: Сьогодні в Україні функціонує багато громадських, політичних організацій та більше 30-а галузевих Академій наук, Федерація учених України, творча ініціатива яких навіть в умовах війни державою не була використана у повній мірі. Як результат, ініціативність цих академічних формувань пригасає. Визріває розчарування серед учених, які щиро хочуть брати свою посильну участь у наукових розробках і т.д. Особливо гостро це проявляється у сьогоднішніх умовах підготовки України до вступу в ЄС та НАТО.

Традиційним методом впливу на розвиток об'єднаних територій, особливо в воєнно-оборонні періоди та інших економічних потрясінь, є податкові пільги, ін.

Метою та завданнями цієї книги є соціологічне дослідження особливостей функціонування ОТГ власне у воєнно-оборонний період, відродження народногосподарського комплексу у повоєнний період та реалізацію особливих функцій управління в умовах добровільного об'єднання територіальних громад повоєнного відродження сервісних підприємств, серед яких засоби посилення виконавчої дисципліни та попередження зловживань у господарській діяльності, підготовці вступу України до ЄС та НАТО. Розроблення, теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання наявних ресурсів загалом та зростанню добробуту, розвитку системи національної безпеки нашої держави.

В умовах найбезглуздішої, найжорстокішої, найнесправедливішої війни, яка розпочата росією підступно, поправши всі міжнародні норми і правила усі негативні прояви у економіці, політиці, громадському і духовному житті. Війна, яка названа ворогом спецоперацією, не офіційно, людьми визнається початком третьої світової...Кожна сторона несе великі людські і матеріальні втрати. В Україні невинувато триває руйнація житла, інфраструктури, виробництва. Літературно висловлюючись, здається сам сатана проснувся та взявши для виконання своїх злих намірів, найпідліших виконавців з самого дна пекла. Держава повстає з руїн і попелу, як птаха фенікс.

В справу захисту правди включились усі цивілізовані, демократичні держави світу. Звичайно, пройде час, ми переможемо і багато з нас буде розмішляти про використані в ній засоби? чи були

вони гуманними чи не гуманними, справедливими чи несправедливими? Знайдуться такі, що будуть виправдовувати заповідяні проти людяності злочини. Будуть такі що звинувачуватимуть нас в недолугості вирішення цієї проблеми, яку можна було розв'язати без...війни, шляхом дипломатичних переговорів, а будуть такі, які скажуть, слава Богу що москаль не кинув на Україну атомну бомбу і т.д., і т.п. Між тим, про це застерігає у своєму інтерв'ю журналістці наш земляк Григорій Явлінський (лідер російської партії «Яблуко»).

Власне про ці та інші питання говорять люди. Справді, ми втратили зброю, нам попередньо підірвали склади боєприпасів, у нас не було підготовленої армії, але ми дякуючи підтримці партнерів, протистоїмо другій армії у світі. Безперечно, що стосується війни варто обговорювати всі події, щоб попередити фейки і московську брехню, якою щедро нас благословляє агресор.

Шукаючи шляхи вирішення згаданої проблематики, визначення чинників впливу на ефективність не лише воєнних дій, а і економічних реформ, які суттєво гальмуються слабкою активізацією заходів із налагодження співпраці з громадськістю, передбачають усунення перепон для впровадження, у цій царині, пропонованих ідей та пропозицій. Необхідно відзначити, що багато з них мають об'єднавчу державницьку мету. Свої форуми чи зустрічі згадані громадські об'єднання здійснюють, в силу актуальності та необхідності, розглянути чи обговорити ту чи іншу тематику. Попри це, інколи під приціл науковців потрапляють, так би мовити «досужі» роздуми пересічних громадян нашої держави. Власне їх вивчення викликало потребу написання цієї статті, яка зачіпає складну державну проблему.

Звичайно громадськість, політики, на даний час, вивчають громадську думку у цій сфері. Та вивчення в основному виконується у міських поселеннях. Ми проводимо опитування, використовуємо всі види соціологічного дослідження цієї проблематики та систематично стараємось висвітлювати результати у ЗМІ включаючи і сільську місцевість ОТГ.

Однозначно, винною у цьому кровопролитті, люди вважають ненаситність і жлобізм злочинно-терористичної держави, так званої, росії нашої «братньої держави» якій не бракує ні території, ні

ресурсів, а навпаки здорового глузду у сфері їх використання, яка навіть не володіє точними даними про їх запаси!!!.

Довідково: «жлобізм» має розмаїте трактування. Зокрема Генадій Озеров вважає що жлобство, це невгамовна жадібність викликана причинами пов'язаними з цивілізацією. Тут іншого слова немає на щастя. Гарне, звучне, соковите слово. Існує синонім цього слова - жадібність. Але жадібність, це патологічна властивість, тобто це відхилення від природної норми жадібності. Всі без винятку організми народжуються з властивістю жадібність, і завдяки йому підсвідомо поспішають наситити себе ресурсом для життєвого обміну речовинами [248].

На диво, у громадських обговореннях відзначається що глузд відсутній також і у діях керівництва цієї (у царині її походження і її нинішнього міжнародного становища) псевдодержави. Звичайно, пройде час і земна цивілізація теж дасть оцінку цьому жлобістському утворенню та феномену поведінки їх лідерів, якими ганебно ознаменовано третє тисячоліття.

Примітка: У цьому розділі використовується та термінологія, якою користуються громадяни України обговорюючи соціально-економічну чи військово-політичну тематику у громадських місцях, за виключенням вульгаризмів.

За більш як 30-ть років Незалежності населенню нашої держави відкрилося багато історичних фактів, які пояснюють походження цієї держави, відкриваються зв'язки між подіями, явищами минулого і сьогодення. Наприклад, люди пригадують (з історичних джерел), що у свій час був князь «Боголюбський», який хотів знищити нашу столицю Київ. Приступив до вирішення цієї «безглуздої стратегічної задачі», яка нібито мала забезпечити...цілісність нової території держави без Києва, з ним на чолі. Нищив все, (в т.ч. тогочасну сервісну інфраструктуру) вбивав усіх. Навіть, розповідають історики, хотів ще землю переорати та ...не вийшло. За такі «благі наміри», потім духовенством цієї самої росії він возвеличений як ...святий і зайняв місце на... наших українських іконах??? Вважаємо що це оскверняє Християнський іконопис. Та вирішення питань такого характеру належить духовенству.

Нині у лідерів цього жлобського суспільства визрів, як кажуть самі російські філософи, у нації п'яниць, злодіїв і вбивць (додамо ще, не перевершених, віроломних брехунів), ...аналогічний стратегічний

план. Знищити державу і націю – творіння Господнє, бо вони (українці) не захотіли жити в твані підступності, мряці нечистих істот і смутних відносин між ними... Треба сказати, думок з цієї теми у людей багато. Хочеш знати судження громадськості, про ситуацію, спустись у низи. Не пошкодуй часу та поспілкуйся з пересічними громадянами, а краще з сільськими жителями де немає нині газет і радіо та сучасних комп'ютерів.

Публіцистичний відступ: *Неосвічена жінка колись стверджувала: ...час покаже все, час вилікує, прийде час і... позбавить нас страждань і ми покинемо цей прекрасний світ.*

Нині «імперія зла» насильно, потомками деспотів, світових жандармів позбавляють можливості дивитись і тішитись цим світом, але і їм прийде...час і будуть вони світом роздроблені і в здихнуть полегшено пригноблені росією, поневолені численні народи.

Не лише люди Європейських держав, Америки, а і багато забутих світом українських селян членів ОТГ теж розмишляють над цими питаннями: Чи можливо було уникнути війни? Може справді дипломати не допрацювали? Запитання зрозумілі, а відповідь, кажуть селяни, лежить на поверхні.

Публіцистично-містичні відступи. *Свобода, за яку молилися до Господа українці не могла прийти без кровавої плати за неї та без чисельних жертв. Молоде покоління звичайно багато в чому сумнівались. Сумнівались у «щирості» сусідів, не вірили їх жорстокості, ...Вони ж завжди казали що ми браття... Сумнівались у цьому навіть багато наших ровесників, які були зараженими сумнівною імперською ідеологією. [249, 251].*

Сьогодні нам подали цей жорстокий урок у всіх кровавих барвах для того, щоб укріпити нас у правильності стратегічного Європейського вибору. Так міг зробити лише Господь Бог. Плата за прозріння надто велика, але реалізувати її без кровопролитних втрат, для щасливого майбутнього наших потомків було неможливим. Нас нищили методично протягом всієї історії нашого «добросусідства» фізично (участь у війнах), голодоморами, виселенням і переселенням, залученням до «гігантських» будов типу БАМ і т.д., і т.п. Щоб ми забули хто ми такі прямо чи приховано ігнорували українську мову, наші традиції і ми суттєво теж ожлобіли. Вульгаризм яким нині користуються наші оборонці та інколи мавпують цивільні і навіть інтелігенція, прикро засвідчує це. Сумніви та плата за неї тривала більше трьох століть. Останніх 30 років ми ніби самі, але до нашої самотності, яку очолили...хворі

імперіалізмом лідери ще й додали отруту, яка як іржа роз'їдала моноліт держави, позбавляючи її захисних функцій... Пора розраховуватись за наївність... час настав. [251].

Селянський розум не має комп'ютерних підказок. Тут говорить лише споконвічний досвід, інтуїція і практицизм заключений в конкретних діях.

Дякуючи Господу Богу та нашим партнерам, - московитам не вдалося реалізувати свого задуму за раз. Та сатана настирливий у своєму прагненні і це власне навіває страх. Так, ми всі боїмось, але потрібно боротись. Кожен з нас повинен це робити повсякчас на своєму місці. Добровольці ідуть на фронт. Формується територіальна оборона. Ні в чому не повинно бути промахів. Та ми нав'язні «благими намірами» роздаємо демонстративно повістки в армію у ресторанах, у церквах, на масових заходах... Через тиждень чи місяць отримуємо... тіла які з почеснями, на колінах хоронимо, бо пішли на фронт без належної підготовки. Люди все розуміють і нікого, крім ворога, не звинувачують... Тим часом знову і знову постає питання, хіба тридцять років не на наших очах нищили армію, оборонну промисловість. Невже не з нашої згоди забрали в Україні ядерну зброю? Люди про це говорять без натяків. За ядерне роззброєння, яке ми необачно зробили перед цілим світом, ми могли вступити не лише в ЄС, а і в НАТО, могли успішно вирішити соціальну проблематику. Потрібна була стратегія розвитку держави та добра воля керівництва з її реалізації. Чи то скупий два рази платить, чи то байдужий стократ тратить. Україна і світ злегковажили.

Ми як сліпці втратили цю можливість, хоч можливо не всі, дехто таки вирішив свої проблеми мабуть на цілі покоління. Правда є найгострішим найдієвішим інструментом нашої боротьби. Будемо говорити правду, - побачимо що король голий, побачимо як у тіні державної суєти зростають корупціонери, олігархи... злочинці і зрадники і спільно їх локалізуємо. У росії були теж зав'язки свободи і демократії, але зав'язли і усохли [249].

Ми всі громадяни своєї держави не залежно від національності, соціального рівня, становища хочемо жити так як вміємо і мабуть своїм вмінням драгуємо «мавпу з ядерною гранатою». Держава у небезпеці і це нас всіх об'єднує, . Завдячуючи генетиці, великій роботі наших військових оборонців, особливо патріотів журналістів, духовенства ми всі єдині в своєму прагненні Перемоги. Олігархи принищили, дехто відійшов за український обрій. Колаборанти і зрадники перелякались наших дій, причаїлись, очікують щоб

дочекатись прорахунків, і ...черговий раз звинуватити в прорахунках керівництво держави, розхитати віру. Та на цей раз так не буде. Навпаки, ви прорахуетесь лицеміри.

Дивно що ми у лаві, якою ідемо на ворога, чомусь не бачимо усіх лідерів політичних партій та громадських формувань. Де вони? Чи може їх свідомо не хочуть долучати? Навіщо ділити перемогу до якої ще далеко, а може ця дорога буде встелена тисячами життів і руйнацій, тоді кого звинувачувати?.

Наші успіхи залежать від багатьох чинників і не лише наші лідери, а і пересічні громадяни це добре знають. Народ черпає силу не від нав'язаних переконань лідерів держави, а від їх конкретних дій у справі поділу на біле і чорне, свій - ворог. Глибині аналізу втрат і перемог, настирливості у досягненні спільної мети. Підкреслюю спільності тих, хто проливає кров на фронтах, тих, хто працює в тилу на перемогу, добродійців та волонтерів. Будемо ми разом, то з нами буде цілий світ. Ми знаємо що цей світ дещо сумнівався в нас. Але ми вчинили опір наступу на Київ п'яниць, злодіїв та вбивць, (тепер ще насильників і...брехунів), ми відважились і розвіяли міф непереможності, здобули не лише перемогу, а і віру та підтримку партнерів.

Окремим інструментом і ділянкою у нашій праведній місії є Конституція як основний Закон та сильна правоохоронна робота, яка заключається не лише у підтриманні громадського порядку. Українець в Україні повинен почуватися впевнено, бо на його охороні стоїть Закон і сильна виконавча служба. Одеський підприємець поставив на місце жлобістського виплодка, який хотів російської мови бо «Одеса, - это не Україна...???» Що було б з людиною за таке висловлювання у фашистській німеччині чи росії. В Україні аморфного жлоба-зрадника злякали фронтом, а потім присудили... читати твори М. Грушевського???. Поблажливість тут недоречна. Скритий чи явний ворог повинен розуміти, ми тримаємо перемогу у своїх руках, (за «хвоста») і вже не упустимо свого шансу [251].

Народ цікавиться долею запродавців з державних органів, які випустили з рук вагнерівців. Куди поділись ті, хто розмінували мости та іригаційні споруди на херсонщині. Як відчуває себе «нацгвардієць» з «Південмашу» що жорстоко розстріляв своїх колег та вахтерку? Та ще багато, багато інших. Мабуть через ті та інші причини під знаком питання на посадах перебувають Генеральний прокурор України та Керівник СБУ. Всі причетні до злочинів в нашій державі повинні понести покарання і не через 100 років, як іронічно зауважив, в

своєму інтерв'ю Міністр МВС, а у найближчий час. Такого безвідповідального знущання як в Україні над корінним населенням світ не бачив, це відзначає сьогодні Європа, а ми, за довгі століття відчували це і не один раз. До сьогодні перед очима стоять приклади коли наших дітей, на нашій території московські, петрові упирі і зокрема друг його меншиков, у Батурині підчас аналогічної сьогоднішній спецоперації брали за ноженята дітей та головками до стіни били. Люди не пов'язують це міжнаціональною «розню», а лицемірством і підступністю та хворобою канібалізму агресора. За все потрібно нести відповідальність. Ми повинні домогтися щоб суд в Гаазі запрацював, щоб вирокі були виконані. Це повинні пам'ятати і глибоко розуміти росіяни. Та чи розуміють це наші олігархи, наші провідники, лідери, які у боротьбі за місце під сонцем забували про державу і народ...Сьогодні все частіше про це говорять люди.

Невідкладно необхідно нейтралізувати тих, хто ненаситним ока за край світа заглядає...Олігархи повинні змінити свою поведінку, як це почав робити Ренат Ахметов...

Вже сьогодні потрібно змінити виборче законодавство щоб у керівні органи на наступних виборах обрали професіоналів, патріотів, порядних людей, а не конкурентоздатних користолюбців, ...і на кінець жлобів. Їх було і не мало залишилося ще у ВРУ. Потрібна державна ідеологія, яка створила б таку мораль, при якій вони не сміли висуватися куди б то не було...повернувшись після війни з-за кордону.

Люди на низах розуміють всіх постраждалих від війни, але засуджують провокаційну поведінку окремих переселенців, які «понімают владіміра владимировіча, який освободжая рускіх... общем плохо не хотел...так получілось». Багато таких виїжджають від нас у Німеччину, Італію, Францію і шукають там однодумців та такими ж роздумами компрометують нашу гірку дійсність.

Ми на кінець почали називати речі своїм іменами. Навіть агресора назвали агресором, прізвищ кремлівських аскарід, путла, лавра, шойгу, ін. люциферів в людській подобі поки що боїмось, витримуємо етикет, ...не коректно про лідерів такої держави говорити..., а він не дивиться на ніщо руйнує наші церкви, культурні заклади, «освободітелі» гвалтують, грабують бо мають не лише дозвіл керівництва, а навіть команду так чинити.

Наші люди моляться до Господа у церквах, ч.з. телевізори та комп'ютери та телефонах: Україно, не прогав черговий раз реалізувати шанс вибороти свою свободу та істинну демократію. У

цьому іспиті нас підтримують не лише Європейська міжнародна співдружність, а цілий світ. Сатана не боїться світу, він навіть перед своєю поразкою буде його шантажувати. Боже, не дай нам злякатись, а дай відваги і сили перемогти.

В цьому випадку, кажуть люди, треба згадати народний досвід. Клини вибивають клином. Якщо російські жлоби світ шантажують ядерною зброєю, то українські відчайдухи готові відповісти взаємною реакцією. Ядерною зброєю в їх руках можуть служити всі ядерні об'єкти на всіх їх територіях. Якщо путін каже що світ без росії існувати не буде, то Україна не хоче щоб така держава і справді існувала, та якщо вона щезне, то світ буде радий. Люди кажуть, нас не лякають ні ракетні, ні ядерні «хлопки», (як коментують свої ракетні удари московіти, щоб їм хлопало у головах до «скончання» світу) (просимо вибачення за не гуманні побажання ворогам, так висловлюються люди). Українці з допомогою Європейських партнерів та США поставлять крапку на історичному розвитку імперії зла доступними їм засобами. [249].

З початку війни, серед громадськості сформувалися певні переконання яких найактивніші учасники висловлюють певними закличками.

Окремі заклички і висновки якими завершуються громадські заходи:

– мерзенна держава повинна бути розчленована на частини, а «собірателей руских земель» потрібно демонстративно судити світом, щоб нікому, ніколи не кортіло завоювати чуже, а путіну і його звіриній сворі щоб теж повадно не було. Україна і на далі служитиме взірцем благородства, гуманізму...бо тут живуть творчі, працьовиті і відважні люди;

– народ прозаїчно, поетично і піснями проводить єдину думку: Ми знаємо звідки ви прийшли «щирі слов'яни». Ми вас воріженьки породили, ми вас і знищимо; рр.

– набожні громадяни кажуть: Перехрестімось і скажімо цілим світом: «Згинь сатано!», і вони від однієї цієї думки щезнуть як роса на сонці, розчиняться як п'ятьма перед світлом; рр.

– ядерна реакція повинна служити людині, а не бути пугалом для неї;

– громадські зустрічі, круглі столи, науково-практичні конференції, ін.. заходи, як правило, завершуються закличками: Слава Богу, Слава багатостраждальному Українському народу і його

відчайдушним збройним силам, слава нашим партнерам, які не кинули нас, а допомагають чим можуть.

Таким чином, громадське обговорення військово-оборонних проблем в умовах ОТГ зосереджено на організації державно-управлінського впливову, на ефективність їх вирішення, ліквідації руйнувань та ін.. повоєнних наслідків. Підготовці держави до вступу у ЄС та НАТО. Успішно забезпечити цей процес можна. за участі громадськості та урахуванням громадської думки. Це сприятиме активізації виходу суспільства з кризової ситуації. Комплекс заходів повинен передбачати удосконалення управління державою як в загальнодержавному, так і в регіональному планах, включаючи ОТГ.

Виконавчі органи державної влади, органи місцевого самоврядування та ОТГ повинні, на місцях, для досягнення мети використати відповідні організаційно-економічні механізми. Така багатопланова мета сприятиме формуванню відповідного реформаційно-трансформаційного підґрунтя, що відповідно до мети і завдань дослідження забезпечується:

- адаптацією особливостей функціонування національної економіки до стандартів ЄС, шляхом зміни виборчої системи у Верховну Раду з таким розрахунком щоб у керівництва державою, законодавчих та виконавчих органах увійшли патріотичні, професійні та порядні високоморальні представники всіх верств, галузей і прошарків суспільства, посиленням контролю, відповідальності та виконавчої дисципліни як засобу попередження корупції та зловживань з урахуванням цих негативних явищ;

- шляхом конкретних конструктивних об'єднаних дій невідкладно зупинити завуальовані деструктивні процеси відносно «ефективного» використання ресурсів нашої держави, які належали, належать і будуть належати не олігархам, а народу;

- організацією методологічного дискурсу генези перетворень в державній ідеології, виявлення її впливу на підвищення рівня відповідальності за результати суспільної діяльності;

- сприянням розробці та теоретичному обґрунтуванню заходів з приведення стандартів функціонування господарського комплексу та Національної економіки до стандартів Європейського Союзу, формуванню духовної, морально-ідеологічної концепції стратегічного розвитку держави;

- розробкою науково-методичного підходу до формування механізмів оцінки функціонування ОТГ;

– повернути авторитет науковцям та перестати ігнорувати економічні служби, скористатись інтелектуальними можливостями офіційної науки. При вивченні громадської думки з цих чи інших питань та проблем у законодавчому порядку вирішити питання спрощеної програми проведення як регіональних, так і загальнодержавних референдумів.

Наявність негативних ознак процесу дозволяє встановити динаміку процесу та вживати відповідних управлінських заходів щодо попередження негативних наслідків правління в умовах добровільного об'єднання територіальних громад повоєнного відродження сервісних підприємств

З метою попередження корупційних явищ, прорахунків у державному управлінні за рахунок зазначених чинників та за рахунок інформаційної невизначеності, доцільно сформуванати модель ефективного застосування сучасних інформаційних технологій, що включає економічні методи оцінки фактичного та оптимального фінансово-економічного стану як ОТГ так і Національної економіки загалом з використанням інтегральних показників. Для цього доцільно реалізувати на практиці нові засоби моніторингу та діагностики економічного стану функціонуючих в державі як підприємств, установ та організацій так і Національної економіки загалом.

Андрушків Богдан Миколайович,
*д.е.н. проф. Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя, Президент Академії соціального управління
Тернопіль, Україна*

Кирич Наталія Богданівна,
*д.е.н. проф. Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна*





Преамбула до видання:

«Реанімувати сервісну інфраструктуру в окупованих районах України не реально, розбудувати її за науково обґрунтованою стратегією орієнтованою на Європейські взірці - наша задача!»

(Уніфікований матеріал сформовано на базі Інтернет ресурсів та дискусійних заходів з використанням соціологічних методів дослідження в об'єднаних територіальних громадах)

Монографія написана на базі двох моїх попередніх задепонованих монографій: «Управління сервісними підприємствами в умовах добровільного об'єднання територіальних громад». (Тернопіль: ТДТУ ім. І. Пулюя, 2019 . — 352 с. Том I), та «Управління сервісними підприємствами в умовах добровільного об'єднання територіальних громад». «Тернопіль: ТДТУ ім. І. Пулюя, 2022 . — 324 с. Том II). У цьому виданні, на основі соціологічного аналізу громадської думки та існуючого досвіду роботи державних органів управління, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання, за участі громадських формувань виявлено окремі проблеми воєнно-оборонного характеру. Дано їм оцінку з позицій пересічного громадянина об'єднаних територіальних громад (ОТГ).

На основі соціологічного аналізу громадської думки та існуючого досвіду роботи державних органів управління, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання, за участі громадських формувань виявлено окремі проблеми розвитку сервісної інфраструктури обумовленими чинниками воєнно-оборонного характеру. Дано їм оцінку з позицій як науковців так і пересічного громадянина об'єднаних територіальних громад (ОТГ).

Дослідження виконано шляхом аналізу статистичних даних Інтернет видань та опитування громадян про причини руйнацій сервісної інфраструктури, виникнення недоліків в торгівельно-побутовому обслуговуванні, та упущень як тактичного так і стратегічного характеру у розвитку сфери послуг.

Нами вивчено передумови посилення відповідальності за кінцеві результати діяльності у цій сфері в воєнно-оборонних умовах та

формування стратегічного погляду на перспективу розвитку сервісної інфраструктури у повоєнний період.

Актуальність теми визначається метою правильного стратегічного формування і використання наявних ресурсів територіальних громад для відновлення сервісної інфраструктури, що є однією з найбільш важливих та необхідних умов розвитку не лише ОТГ, а і всіх галузей національного господарства.

Враховуючи наукові підходи щодо пізнання особливостей функціонування об'єднаної територіальної громади в означених умовах, в силу відомих причин, є недостатньо вивченим і обумовлює необхідність визначення їх місця та взаємозв'язків з різними учасниками адміністративно-територіальної реформи, ретельно проаналізувати різні погляди науковців щодо трактування понять: «територіальна громада», «адміністративно-територіальна реформа», «воєнно-оборонний комплекс», «повоєнний період» ін.. Є потреба поглиблення розуміння під даними поняттями окремих територіальних одиниць, які об'єднують сукупність населення даної території та можуть автономно розвиватись, забезпечувати соціально-економічну стабільність шляхом ведення господарської діяльності та усі сфери життя громади, такі як торгівля, побут, сервісна інфраструктура, освіта, наука, медицина, громадський порядок тощо. Власне ці та інші обставини підтверджують актуальність та своєчасність досліджуваної тематики.

Обґрунтування завдань діяльності територіальної громади, в оборонно-воєнних умовах та визначення стратегій управління їх розвитком входять: вибір оптимальної структури, балансування З доходів і видатків фінансових ресурсів, вибір та формування оптимальних напрямків розвитку сервісної інфраструктури, збереження рівня необхідної ліквідності, ефективне управління сферою торгово-побутовим обслуговуванням ін.

Вирішення проблем торгово-побутового сервісу в оборонно-воєнних умовах ОТГ, відродження сервісної інфраструктури повинні відбуватися за науково обґрунтованою державною стратегією, з врахуванням особливостей функціонування ОТГ та відповідати певними вимогами державних органів влади та сприяти створенню підґрунтя для обліку втрат організації відродження та підготовки держави до вступу України в Європейську співдружність. Таким чином виконання цих вимог у повоєнний період, обумовлюють у

значній мірі не лише успішність боротьби і у кінцевому результаті перемогу, а і розробку та впровадження засобів і механізмів активізації діяльності торгівельно-побутових, сервісних та ін. підприємств об'єднаних територіальних громад, (суб'єктів господарювання) у принципово нових умовах.

За рахунок комплексного використання громадських, політичних, духовних чинників при внесенні в законодавство відповідних змін можна забезпечити підвищення ефективності реформаційно-трансформаційних процесів та попередити негативні явища що отримали розвиток у посттоталітарний період та у процесі війни.

Пошук шляхів відродження сервісної інфраструктури та підвищення ефективності означених заходів пропонується за рахунок власне інноваційно-управлінських та ідеологічно-виховних та важелів. Це є одним з напрямів не лише розвитку національної та регіональних традицій і культури, а і зміцнення економічної безпеки в державі, та стабільне функціонування національної економіки України, що власне і може зробити її конкурентоздатною в умовах світового суперництва та вступу до ЄС та оборонного блоку НАТО.



*Диверсифікація у торгівлі та сервісному обслуговуванні жителів сільської місцевості це не лише ефективне господарювання, раціональне використання засобів, це повнота і комплексність обслуговування
(З висловлювань Богдана Андрушківа)*

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

- Місце та роль сервісних підприємств в ринковій економічній системі воєнно-оборонного характеру;*
- Типологія та функціональна характеристика сервісних підприємств в умовах ОТГ;*
- Передумови відродження та активізації діяльності сервісних підприємств на інноваційних засадах. Диверсифікація як стратегічна орієнтація сервісних підприємств.*

1.1. Місце та роль сервісних підприємств в ринковій економічній системі воєнно-оборонного характеру

Відновлення України є не локальним проектом, а спільним завданням усього цивілізованого світу, заявив, виступаючи через відеозв'язок на конференції з відновлення України що відбулася 4-5 липня 2022 року в Лугано (Швейцарія), Президент України Володимир Зеленський [252].

«Ця війна не просто наша, не просто локальна десь на сході Європи. Це напад Росії на все, що є цінністю для нас із вами. Тому й відновлення України - це не локальний проєкт, не проєкт одного народу, а спільне завдання демократичного світу, всіх країн, які можуть сказати про себе – ми є цивілізованими», - заявив він.

Говорячи про відновлення, він зазначив, що, «звісно, це означає будівництво, масштабне будівництво, звісно, це означає величезне фінансування та колосальні інвестиції. Звісно, це означає абсолютно новий рівень безпеки в усій нашій країні, якій і далі жити поруч із Росією».

«Але це означає також новий технологічний рівень. Це означає також можливість наших із вами країн, наших із вами компаній, наших із вами фахівців показати, чому свобода - потужніша за будь-яку тиранію», - заявив він.

За його словами, «навесні ми почали пропонувати нашим партнерам приєднатися до проєкту відновлення України. Вже тоді було очевидно, що це буде найбільший проєкт нашого часу - економічний, технологічний, соціальний, а головне – світоглядний». Руйнації інфраструктури лише на березень 2022 р. характеризувалися 62,6 млрд. дол. (Перелік об'єктів інфраструктури див. світлину нижче).

Зеленський висловив подяку країнам, які «позитивно сприйняли наші пропозиції взяти шефство над регіонами, містами чи галузями, що постраждали від війни».

«Зокрема, вдячний Данії за готовність стати шефом під час відновлення міста Миколаєва. Вдячний Британії за інтерес до відновлення Київської області. І також я запрошую всі країни цивілізованого світу, амбітні компанії та фахівців приєднатися до наших зусиль», - сказав він.

Довідково. Перелік об'єктів інфраструктури

KSE | Institute

\$62,6 млрд.

**збитки, нанесені
інфраструктурі
України***

З них \$8,4 млрд. – за останній тиждень

* Станом на 17 березня 2022 року

Об'єкти інфраструктури	Обсяг, одиниць	Загальні втрати, млн. дол. США
Дороги	15000	\$16,923
Мости	350	\$12,145
Аеропорти	15	\$10,500
Залізничні колії	5000	\$7,500
Залізничні станції	47	\$5,592
Заклади охорони здоров'я	36	\$2,466
Атомні електростанції	1	\$2,416
Заклади середньої та вищої освіти	273	\$1,280
Житлові будинки	1600	\$1,245
Заводи, підприємства	45	\$643
Адміністративні будівлі	30	\$509
Дитячі садочки	124	\$427
Військові аеродроми	10	\$390
Літак Ан-225 "Мрія"	1	\$300
Торгово-розважальні центри	7	\$120
Теплові та гідроелектростанції	7	\$101
Інше		\$107

Джерело: [247]

На його думку, це дасть змогу створити мільйони нових зв'язків у демократичному світі, в Європі, між нашими країнами. Кожне місто, кожна громада, кожна відбудована галузь матиме історичне свідчення про те, хто допоміг цьому. Лише уявіть - це не просто прапори країни-партнера на в'їзді до міста, а вплетеність у нову тканину життя в Україні традицій і надбання всіх, хто працював над відновленням". "І, безумовно, я вдячний Європейській Комісії за ініціативу створити спеціальну європейську платформу відновлення України", - зазначив він.

Забезпечення конкурентоспроможності сервісних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках в оборонно-воєнних умовах тісно пов'язане із необхідністю створенням ефективної системи матеріально-технічного, енергетичного та інформаційно-наукового обслуговування. Розвиток як сервісного загалом, так і безпосередньо торгівлі та сфери послуг передбачає високий ступінь розвитку обслуговуючих галузей, оскільки саме вони призначені створювати всі необхідні техніко-економічні та організаційні умови для ефективного функціонування основних сервісних підприємств власне в сільській місцевості, точніше об'єднаних територіальних громадах. Це дає підстави стверджувати, що їх функціонування за ринкових умов неможливе без здійснення науково обґрунтованої, послідовної та виваженої політики в розвитку сервісної інфраструктури, сервісного обслуговування та матеріально-технічного забезпечення виробництва, що відповідає б вимогам

максимальної ефективності як торговельних підприємств так і підприємств сфери послуг. Тим часом Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль заявив, що сьогодні прямі інфраструктурні збитки України внаслідок російської агресії складають понад уже не 62.6, а 100 млрд доларів. (Примітка: показники змінюються щоденно).

Про це він сказав під час виступу на конференції з відновлення України в швейцарському місті Лугано, повідомляє Цензор.НЕТ з посиланням на Укрінформ [253].

«Ми вже створюємо електронну карту України, де фіксуємо всі збитки, завдані війною. Ця карта постійно оновлюється, пошкодження постійно усуваються та перевіряються з кількох сторін. Завдяки цифровим інструментам уряду та веб-додатку «Дія» будь-який громадянин України може завантажити інформацію», – сказав Шмигаль.

Фактично органи місцевої влади перевіряють ці дані та доповнюють їх інформацією про зруйновані та пошкоджені об'єкти соціальної та критичної інфраструктури – школи, лікарні, дитсадки, котельні, адміністративні будівлі.

«Разом з тим, Офіс Президента України, а також наші партнери з Київської школи економіки відповідно до міжнародних стандартів працюють над оцінкою загальних збитків нашій державі, адже понад 1200 навчальних закладів, понад 200 лікарень, обслуговуюча інфраструктура, тисячі кілометрів газопроводів, водопроводів та енергомереж, доріг і залізниць. І кожен об'єкт ми рахуємо, для кожного буде проект реконструкції», – сказав Прем'єр-міністр.

Він також озвучив два ключових підходи до відновлення України – регіональний і параметричний.

За його словами, регіональний підхід – це регіональна відповідальність партнерів України за відновлення окремих регіонів. (Загальні масштаби збитків і втрат, завданих індивідуальними житловими масивами, див. нижче).

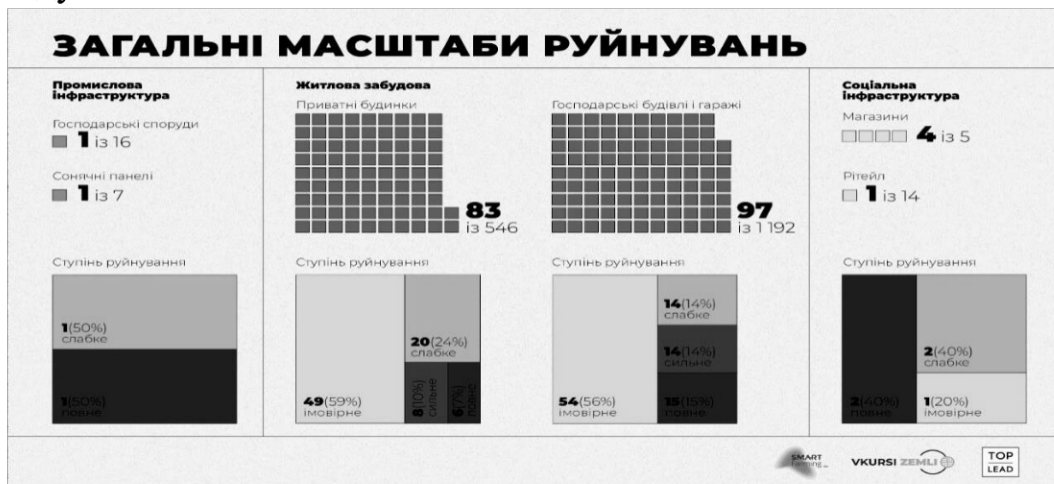
«Наш принцип: «Об'єднані у боротьбі – об'єднані у відбудові». Партнери також отримають доступ і побачать карту знищення. На основі цієї карти разом з урядом, експертами та місцевою владою готуватимуть технічні проекти реконструкції та перетворення регіонів, зазначив Шмигаль [253].

Він пояснив, що йдеться не лише про виділення коштів на напівзруйновану школу чи розбиту дорогу, а про те, що «партнери можуть привнести свій унікальний досвід і розуміння того, як

будувати якісно нове середовище, як формувати новий міський простір, як будувати нові об'єкти за найкращими стандартами».

«Другий аспект - параметричний. Це галузевий принцип. Наприклад, коли ми будемо проводити велику кампанію енергоефективності чи будівництва нового житла, то ці кампанії будуть будуватися на європейських параметрах. По-перше, це означатиме нову якість відновлення, по-друге, це означатиме зрозумілі правила гри для приватних інвесторів, яких ми хочемо залучити в ці проекти. По-третє, це буде означати подальшу інтеграцію України в Європейський Союз», - пояснив очільник українського уряду [253].

Довідково. Загальні масштаби збитків і втрат, завданих індивідуальними житловими масивами



Джерело: [247]

KSE | Kyiv School of Economics

Втрати населених пунктів від пошкоджень та руйнувань житлового фонду, станом на 10.05.2022, з початку воєнних дій

Населений пункт	Втрати, млн. дол.США
Маріуполь	9 947
Харків	7 072
Чернігів	4 211
Суми	1 529
Рубіжне	1 419
Ізюм	926
Миколаїв	885
Ірпінь	759
Попасна	527
Волноваха	494
Буча	449
Гостомель	405
Краматорськ	364
Бородянка	301
Северодонецьк	301

Довідково. Втрати населених пунктів від пошкоджень та руйнувань

Джерело: [247]

Як повідомлялося, 4-5 липня в Лугано (Швейцарія) відбулася Конференція з питань відновлення України, де презентували проект відповідного плану про що ітиме розмова у 5-ому розділі наукової роботи.

Ринкові засади функціонування сфери сервісних послуг, у воєнно-оборонний період, створюючи умови для обміну різними видами діяльності, спричиняють подальше поглиблення поділу праці та спеціалізації всередині торгово-побутового обслуговування, зокрема, деінтеграцію діяльності з надання сервісних та ін. послуг.

Необхідно сказати що на даний час побутове обслуговування здійснюється за відпрацьованою схемою. Організаційна структура управління асоціативним побутовим обслуговуванням України, у перехідний період (Укрсоюзсервіс) (див. рис. 1.1). Система сервісного обслуговування у минулому, перенесла реформи, які в багатьох випадках, в умовах добровільного об'єднання територіальних громад мали руйнівний характер і поки що не мають перспектив відродження в тому варіанті у якому були задумані при тоталітарному режимі.

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

Відомо, що відокремлення та співіснування різних видів праці в т.ч. у сфері сервісного обслуговування є результатом та водночас головним чинником розвитку продуктивних сил, вдосконалення їх суспільної організації. За визначенням основоположників теорії розподілу праці та сучасних науковців, в т.ч. А. Сміта [455], А. Фергюсона [397], Paramartha, Majidah [440] поділ праці та спеціалізація сприяють концентрації на певному виді діяльності і, як наслідок, – збільшенню виробництва продукції, підвищенню її якості, зростанню продуктивності праці. Подальше поглиблення суспільного поділу праці як один із найбільш суттєвих серед новітніх процесів наприклад в аграрній сфері (сільська місцевість, ОТГ) об'єктивно зумовлюється як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

Загалом теоретико-методологічні проблеми економічної сутності торгівельно-побутового сервісу, впливу особливостей сфери послуг на маркетингову діяльність були предметом дослідження західних науковців, зокрема, Г. Армстронга [39], Ф. Котлера [137], М. Портера [222]. Важливий внесок у розвиток сучасної теорії та практики диверсифікації діяльності сервісних підприємств зробили В. Андрійчук [1], Б. Андрушків, В. Збарський [100], М. Ільчук [110],

Т. Іщенко [295], М. Корінько [133], Н. Мариненко [163], С. Покропивний [160], С. Співак та ін. У вітчизняній економічній науці проблемам організації та економіки функціонування сервісних підприємств присвячені праці П. Березівського, А. Заїнчковського, В. Зіновчука [105], М. Ільчука [111], О. Крисального [65], П. Мосіюка [174], М. Хорунжого [311], Г. Черевка та ін.

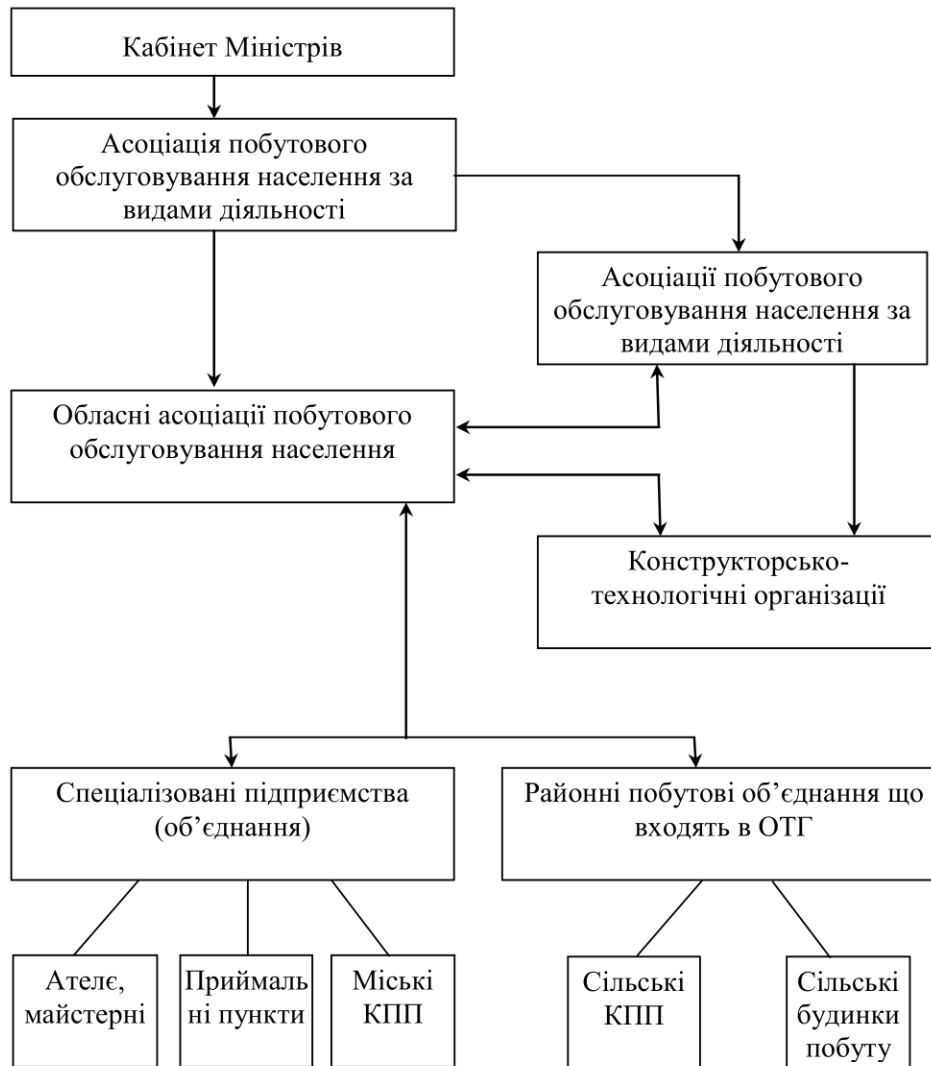


Рис. 1.1. Організаційна структура управління асоціативним побутовим обслуговуванням України (Укрсоюзсервіс)

Примітка: узагальнення автора

Серед дослідженої наукової літератури виділяються, перш за все, роботи, Коль, А., Вюртенбергер, Т., Пінсон, Ж., Макенсон, Р., Саммерс, А., Mordvinov, O., Kravchenko, T., Vahonova, O., . [8], які присвячені в основному побудові та реформуванню територіальних громад. Питання вивчення стратегічного розвитку суб'єктів господарювання, зокрема територіальних громад розглядаються в

працях зарубіжних і вітчизняних дослідників: Б.Андрушківа, В.Брича [51], О. Кузьміна [151], Pronko, L., Kolesnik, T., & Samborska [444], Tkachuk, I. H., Melnychuk, Y., Tkachuk, D [473]. та ін.

Аналізування внутрішнігосподарських проблем і особливостей планування фінансових ресурсів територіальних громад представлено в працях О.Кириленко [119], А. Крисоватого [145], М. Крупки [146], Г.Монастирський [173], В.Опарін [183], А.Череп [34, 315], тощо. Вивчення міжнародного досвіду побудови і функціонування фінансів територіальних громад на прикладі цілого ряду країн входить в коло наукових інтересів таких відомих дослідників як О.Бориславська [47], Ю. Ганущак, Джурик, Х.Б [46], І. Сторонянська, [3,8,291].

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

Недостатньо дослідженим для сфери торгово-побутового сервісу залишається питання місця та ролі сервісних підприємств в ринковій економічній системі, сутності диверсифікації як стратегічної орієнтації обслуговуючих підприємств, а також визначення механізму її формування та реалізації. Це зумовило необхідність проведення окремого наукового дослідження.

Аналізуючи проблематику використання у воєнно-оборонних діях громадської ініціативи, особливо в екстремальних умовах функціонування ОТГ, в реалізації господарських та загальнодержавних реформ, усуненням проблем багатопланової кризи та її впливу на розвиток України опосередковано присвячені праці вітчизняних науковців, серед яких Мішина [172], Н. В, Іванов [108], Ю. Б., Іванова, О. Ю., Ортіна, Г. В., Горбова, Н. А., Вороніна, Ю. Є., Сизоненко, О. В., & Гарбар, Г. А. ін [186]. Дослідженнями безпекових

проблем, інновацій та їх впровадженням на підприємствах займалися такі вчені як Ільчук, Л. І.[109], Новаковський, Л., Новаковська, І.[181], Коркуна, О. І., Цільник, О. Я., Бордун [134], О. В., Bibik, N., Sharoval, G. [385]. Слід сказати, що дослідження знову ж таки виконувалися не лише без врахування ситуації ОТГ, думки громадськості, а і без врахування вимог вступу держави до ЄС та НАТО.

Дослідженню проблем виявлення недоліків (бюджетної) сфери, впровадженню заходів з посилення контролю засобами управління, попередження зловживань та зміцнення виконавчої дисципліни, за рахунок зазначених чинників присвячено праці вітчизняних вчених: Бортник, Н., Єсімов, С. [49], Васильєва, В. Г., Бабенко, Л. В., Тумановська, О. В.[53], Юрій, С. М.[368], Pasichnyi, M.[441], Грицишен, Д. О., Свірко, С. В., & Супрунова, І. В. [68] та ряд інших.

На даний час загалом достатньо наукових праць присвячено проблемам державотворення, взаємозв'язку науки і виробництва. Окремі вітчизняні та закордонні управлінці приділяють увагу проблемі адаптаційно-трансформаційним процесів відповідно до вимог асоційованого членства в ЄС та НАТО без ув'язки цих процесів з постсиндромними наслідками воєнно-оборонного періоду нашої держави .

Вивчення причини виникнення корупції та інших зловживань в управлінському апараті, погіршення обслуговування, організації у сфері управління, зниження мотивації державотворчої та наукової діяльності, послаблення виконавчої дисципліни та контролю як засобу їх попередження в державі показує, що ця сфера залишилася за полем зору не лише вітчизняних учених, а й навіть відповідальних за цю ділянку, від держави осіб і служб. Соціологічні дослідження підтверджують що найбільше піддається цьому негативному впливу не лише гуманітарна сфера загалом та освіта, культура, наука, охорона здоров'я зокрема, а і безпосередньо адміністративно-управлінський апарат. Вони в силу посттоталітарних традицій завжди були і залишаються дуже податливими на такі зловживання.

Отже, питання виявлення недоліків функціонування, за рахунок означених чинників негативно позначається на ефективності функціонування національної економіки, фінансовій стійкості підприємств і закладів в т.ч. суб'єктів господарювання ОТГ, психологічній стабільності громадян України, діяльності господарських суб'єктів та загалом зниження їх конкурентоспроможності.

Основним внутрішнім чинником, що спричиняє виокремлення сфери сервісних послуг, є характерні особливості обслуговування сільського населення (ОТГ). Специфіка обслуговування сільського населення полягає, насамперед, у нерозривній взаємозалежності двох сфер прикладання праці: безпосередньої роботи із біологічними організмами та суміжних видів діяльності, що забезпечують оптимальні умови для використання природних ресурсів. До таких видів діяльності належать технічне, технологічне, енергетичне, агрохімічне, будівельне, зооветеринарне, кредитно-фінансове, маркетингове, науково-інформаційне обслуговування, роль яких посилюється за умови сільської місцевості та функціонування сільського господарства на підприємницьких засадах.

Наприклад для сільських жителів та учасників сільсько-господарського товаровиробництва надзвичайно складно бути фахівцями у великій кількості не пов'язаних між собою видів діяльності. В силу згаданих обставин розвиток та реалізація послуг мають не значний ріст і характеризуються не значними показниками.

Довідково:

Таблиця 1.1

Реалізація послуг

(тис.грн., з одним десятковим знаком)

Показники	Код рядка	За звітний 2021 рік	За попередній рік
А	Б	1	2
Обсяг реалізованих послуг (у т.ч. ПДВ)	02	9728,4	8313,3
з рядка 02			
– реалізовано послуг населенню	03	9357,1	7973,5
– підприємствам (установам)	04	371,3	339,8
– іншим споживачам	05		
Реалізовано послуг нерезидентам [з рядка 02]	06		
Податок на додану вартість [з рядка 02]	07	417,9	423,2
Матеріальні витрати	08		
Інші операційні витрати	09		
Крім того, доходи від здавання під найм (в оренду) виробничих нежитлових приміщень	10	11394,1	10563,1

Примітка: показники розраховано як середньозважені за даними [298], станом на кінець 2021 р. (перед початком широкомасштабної війни, без врахування даних Кримської АР, Донецької та Луганської областей).

Таблиця 1.2

Кількість працівників та фонд оплати праці за звітний рік

Показники	Код рядка	Усього по підприємству, відокремленому підрозділу
А	Б	1
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	21	186
Середня кількість позаштатних працівників (працюючі за договорами та зовнішні сумісники), осіб	22	
Фонд оплати праці, тис. грн.	24	1950
у тому числі позаштатних працівників, врахованих у рядку 22	25	

Примітка: показники розраховано як середньозважені за даними [298], станом на кінець 2021 р. (перед початком широкомасштабної війни, без врахування даних Кримської АР, Донецької та Луганської областей).

Тому, сучасне обслуговування сільського населення передбачає виділення з окремих виробництв, операцій, функцій, що створюють умови для зосередження підприємницької діяльності на власне сервісних її видах. Решта функцій, таких як матеріально-технічне забезпечення, виробниче обслуговування, переробка і зберігання продукції, переходить до компетенції підприємств торгівельно-виробничого сервісу. Крім того, сезонний характер функціонування торгівельно-сервісного обслуговування у сільській місцевості, спонукає до використання послуг сервісних підприємств та перенесення витрат на послуги із категорії фіксованих витрат до змінних.

До зовнішніх чинників поглиблення поділу праці в торгівельно-побутовій сфері належать технічний та економічний прогрес, що об'єктивно спричиняють звуження функцій власне обслуговування у цій сфері. Зростаюча спеціалізація пояснюється необхідністю застосуванням новітніх технологій, цілком автоматизованих систем проектування і керування виробництвом, запровадження принципово нових форм економічної організації обслуговування, високої якості підготовки робочої сили тощо. Завдяки спеціалізованим постачальникам послуг, які зосереджують зусилля на обмеженій ділянці загального ланцюга витрат, підприємство, яке скористалося з його послуг, має змогу скоротити власні витрати. Це відбувається, зокрема, тому, що споживач послуг спеціалізованого обслуговуючого підприємства, в т. ч. житель села, чи учасник сільськогосподарського виробництва використовує не багато складних за структурою техно-

Таблиця 1.3

Інформація про види послуг, реалізацію яких здійснювало підприємство, відокремлений підрозділ

(тис. грн. з одним десятковим знаком)

Перелік показників	Код виду послуг (за переліком, що реко- мендовано Держкомстатом) відповідно до Центральної статистичної класифікації продукції за видами економічної діяльності, СКП	Реалізовано послуг (у ринкових цінах, включаючи ПДВ)		Податок на додану вартість (ПДВ)	
		усього	у тому числі населен ню	усьог о	у тому числі населен ню
А	Б	1	2	3	4
Усього по підприємству	Х	9728.4	9357.1	418.9	382.0
у тому числі за видами послуг:					
У сфері освіти	80,3	3737	3737	44,3	44,3
У сфері організації вантажних перевезень	63,1	702,2	453,3	96,0	59,1
Послуги з наданням місць для тимчасового проживання (гуртожиток)	55,2	982,8	982,8	9,0	9,0
Послуги у сфері охорони здоров'я	85,1	653,0	653,0		
Послуги зв'язані з власним нерухомим майном (аукціони)	70,1	48,7	48,7	8,1	8,1
Послуги ресторанів	55,3	16,9	16,9		
Послуги по ремонту годинників	52,73	4,4	4,4		
Послуги з прання, чищення (хімчистка)	93,01	1,6	1,6		
Послуги у сфері реклами	74,4	1,0	1,0		
Інші індивідуальні послуги (ринкові, будівельні, переробки с/г продукції і т.д.)	93,05	3580,3	3458,4	261,5	261,5

Примітка: показники розраховано як середньозважені за даними [298], станом на кінець 2021 р. (перед початком широкомасштабної війни, без врахування даних Кримської АР, Донецької та Луганської областей).

логій, в яких дуже важко одночасно бути лідером, а концентрує увагу на найбільш необхідних, відносно ж решти покладається на постачальників, які краще за підприємство-покупця вміють обирати перспективний напрям технічного розвитку сервісного підприємства.

Спеціалізовані сервісні підприємства, для яких діяльність з надання послуг є основним видом діяльності, а відтак відсутня складна координація обслуговуючого підрозділу з основним профілем виробництва, на думку М. Портера, мають значні конкурентні переваги порівняно з неспеціалізованими обслуговуючими підприємствами [222, с. 272-274]. Так, спеціалізовані сервісні підприємства мають змогу інтенсивніше використовувати працю й капітал за рахунок застосування спеціалізованого обладнання, стандартизації й автоматизації надання послуг, значно вищої кваліфікації персоналу, сфокусованості на клієнті, більш продуктивних методів роботи тощо. В такий спосіб спеціалізовані постачальники сервісних послуг переважають над конкурентами за рахунок більшої кількості послуг, а також дешевшого та більш якісного виконання замовлення.

Співвідношення сфери торгівельно-побутового сервісу з потребами сільських жителів та власне учасниками аграрного виробництва характеризується їх комплементарністю, яка передбачає тісний взаємозв'язок та взаємозалежність діяльності підприємств цих двох сфер. Сервіс вивільняє основні галузі від виконання операцій з обслуговування населення та виробництва і таким чином забезпечує їм умови для зосередження зусиль на основній діяльності; безпосередньо не створюючи кінцеву продукцію, шляхом обслуговування значною мірою визначає кінцеві результати, зокрема, впливає на обсяги виробництва кінцевої продукції та його собівартість й вартість. В свою чергу, система сервісу складається не автономно, а під впливом розвитку як безпосередньо села так і основного сільськогосподарського виробництва, оскільки виробничий профіль аграрних підприємств як реальних замовників послуг, ступінь їх самозабезпеченості сервісними операціями, а також платоспроможність визначають структуру сервісних послуг.

Крім того, сфера торгівельно-побутового сервісу взаємопов'язана із промисловим виробництвом, адже продаж матеріально-речових товарів породжує попит на їх обслуговування, яке поступово трансформується у невід'ємну складову товару (ремонт, гарантійне

обслуговування, страхування, фінансування, транспортування тощо), і навпаки, – надання послуг створює попит на обладнання та інші промислові товари. Отже, торгівельно-побутовий сервіс виконує роль сполучної ланки між промисловим виробництвом та населенням і власне учасниками сільськогосподарського виробництва в системі торгівельно-побутового комплексу (регіональних споживчих підприємств) (рис. 1.2).



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

В контексті ж бізнесу призначення торгівельно-побутового сервісу вбачається дещо ширшим. Так, якщо бізнес є підприємницькою діяльністю, що 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. Місце сервісу в структурі торгово-побутового бізнесу (див. рис. 1.3.)

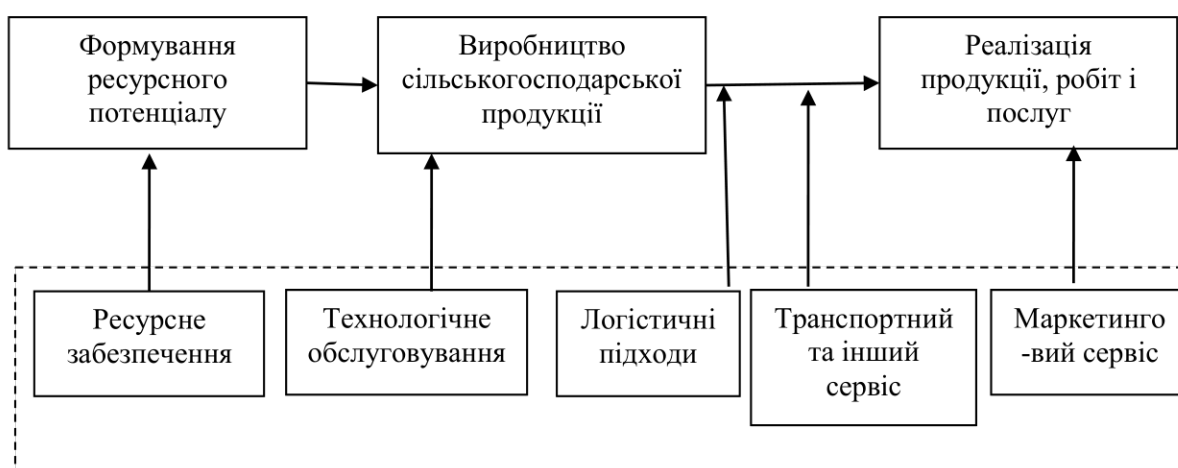


Рис. 1.3. Місце сервісу в структурі торгово-побутового бізнесу

Головним призначенням сервісних підприємств є надання широкого асортименту послуг, пов'язаних із запровадженням

новітніх технологій, якісним і безперебійним матеріально-технічним постачанням, маркетингом продукції, інформаційно-консультаційним логістичним та ін. супроводженням господарської діяльності тощо. В економічній літературі не існує єдиного визначення ані торгового (в умовах споживчої кооперації) сервісу, ані послуги як товару. Значною мірою це пояснюється багатозначністю ключового поняття “сервіс”, а також специфікою послуг як товару особливого роду, їх різноманіттям, а відтак – й складністю ідентифікації.

Управління підприємствами сервісного обслуговування в умовах добровільного об’єднання територіальних громад здійснюється в основному облспоживспілкою. Функції обласного споживчого підприємства визначається масштабами розвитку цієї системи. Наприклад, виділення районних споживчих товариств було викликано потребами забезпечення сільських жителів у торгово-побутових послугах та швидкими темпами їх зростання. Це збільшило кількість самостійних організацій, що діють в рамках споживчої кооперації. Поява обслуговуючих підприємств у всіх населених пунктах привела до утворення вище згаданих районних споживчих товариств. Схема управління комплексом підприємств сервісного обслуговування на рівні низового адміністративного району див. рис. 1.4.



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

Примітка: власна розробка автора

Характеризуючи територіальні органи управління, слід зазначити, що всі вони здійснюють свою діяльність на основі принципу подвійного підпорядкування. По вертикалі кожне формування підпорядковується вищестоячому. У цьому виявляється галузевий принцип управління. Разом з цим, всі вони в своїй діяльності підзвітні правлінню споживчої кооперації та відповідним органам державного управління. місцевого самоврядування. Організаційна форма управління житлово-комунальним господарством України приведена на рис.1.5.

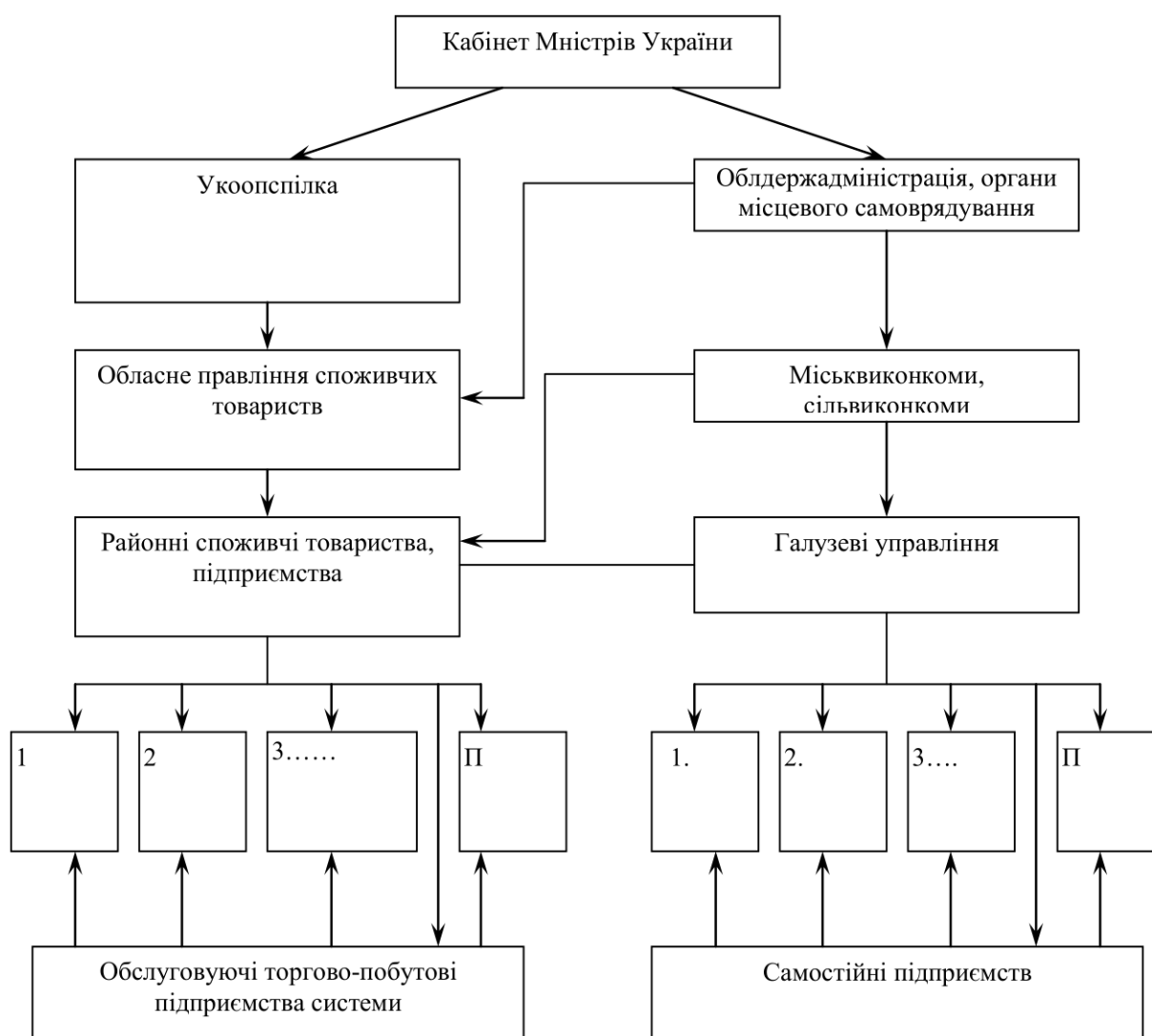


Рис. 1.5. Організаційна форма управління системою споживчої кооперації в Україні.

Примітка: власна розробка автора

Принцип подвійного підпорядкування є однією з основних особливостей організації управління комунальним господарством і

відповідає раціональному поєднанню вимог територіального і галузевого управління.

Поняття «торгівельно-побутовий сервіс» як таке, що складається з двох понять, передбачає визначення кожного з них: «торгівля товаром» та «побутове обслуговування» під яким розуміють задоволення потреб населення у продукції, роботах та послугах. Загальне поняття сервісу (від англ. *serve* – служити), за визначенням Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, включає процес виконання корисної праці, продуктом якої не є матеріальні товари. Крім того, сервіс означає також допомогу, роботу з надання послуг, внесок в добробут інших, перебування у чиємсь розпорядженні, задоволення потреб, постачання [478, с. 107]. В цілому, дослідники вкладають в поняття сервісу процес надання послуг, які розглядаються як особлива споживча вартість праці, що є корисною саме як безпосередня діяльність на відміну від матеріальних благ, де праця виступає в уречевленому стані. Отже, сервіс означає виконання певної діяльності на замовлення клієнта за встановлену винагороду.

У вітчизняній науці, для якої поняття торговельно-побутового сервісу є відносно новим, не існує єдиного його визначення. Вітчизняні дослідники, зокрема, колектив авторів під керівництвом П. Мосіюка, тлумачить наприклад аграрний сервіс (дотично до обслуговування сільського населення та учасників сільськогосподарського виробництва) як матеріально-технічне забезпечення сільськогосподарських товаровиробників у відповідності з технологіями виробництва продукції та надання їм необхідних виробничих послуг [88, с. 6]. Такі дослідники, як І. Бідзюра, В. Збарський, М. Ільчук, В. Білик, розглядаючи аграрний сервіс в контексті агробізнесу, розуміють агросервіс як структурний компонент сукупності економічних відносин у аграрному секторі країни [187, 189, 188].

З іншої точки зору сервіс в цьому контексті розглядає М. Хорунжий, ототожнюючи сервіс із виробничою інфраструктурою, і таке визначення сервісу є дещо дискусійним, перш за все, через неоднозначне тлумачення поняття «інфраструктура». Розуміння інфраструктури (лат. *Infra* – нижче, під та *structura* – розміщення) як комплексу сфер народного господарства (розумій національної економіки) (матеріального і нематеріального виробництва), які обслуговують галузі національної економіки, а також забезпечують

умови життєдіяльності суспільства [310] є близьким до сутності торгово-побутового сервісу. Проте доцільним вбачається розмежування поняття виробничої інфраструктури як комплексу інженерно-технічних споруд і об'єктів, які забезпечують необхідні умови для розміщення та успішного функціонування підприємств не лише промислового і сільськогосподарського виробництва, а знову ж таки торгово-побутового сервісу. Поняття торгово-побутового сервісу необхідно розглядати в сукупності передбачених видів діяльності підприємств, що обслуговують процес виробництва продукції, робіт і послуг та доведення їх до кінцевого споживача й забезпечують ефективне функціонування процесу на всіх його стадіях.

Довідково:

Таблиця 1.4

Розвиток мережі послуг у Тернопільській облспоживспільці

Види послуг	Наявна мережа (одиниць)		Обсяги реалізації послуг за 2021 рік (тис.грн)	Кількість об'єктів, працюючих за договорами співпраці /обсяги
	на 01.01.2020	на 01.01.2021		
Ремонт взуття, виробів із шкіри				
Ремонт одягу, трикотажних виробів				
Ремонт годинників, ювелірних виробів,	1	1	4,4	
Ремонт побутових приладів і виробів				
Ремонт металовиробів, виготовлення ключів	1	1	18,0	
Ремонт та технічне обслуговування автомобілів				
Ремонт меблів, обробка деревини	2	1	15,5	
Копіювання, друкування за індивідуальним замовленням				
Перукарні косметичні кабінети				
Лазні, сауни, масажні кабінети				
Пральні та приймальні пункти з чищення виробів	1	1	1,6	
Фотопослуги				
Нарізування скла				
Прокат речей особистого користування та побу-тових товарів, в т.ч.: телевізорів, посуду, сто-лового приладдя, інших побутових предметів, приладів та засобів	11	11		

Продовження таблиці 1.4

Більярдні, дискотеки				
Послуги з обробітку землі, збору урожаю				
Ритуальні послуги		1	2,0	
Разом побутових послуг	16	16	41,5	
Інші побутові послуги (показати по окремих ви-дах)				
Автостоянки, парковки	34	30		
Ремонтно-будівельні	1	1	150,3	
Перевез.вантажів за інд.замовленням	1	1	65,0	
Переробка с/г продуктів в т.ч.	4	3	47,5	
а)забій худоби	2	1	1,2	
б)переробка с/г продукції	2	2	46,3	
Послуги з організації відпочинку в т.ч.	29	29	16,9	
- весілля	15	15		
- прокат приміщ. для бенкетів	14	14	16,9	
Розкрій тканин, пакування подарунків	4	4		
Перевез.вантаж.юридичним особам	2	2	637,2	
Разом інших побутових послуг	75	70	916,9	
Платні послуги				
Ринкові	31	32	3162,2	
Освітні	1	1	3737	
Готелів та гуртожитків	1	1	982,8	
Санаторно-оздоровчі	1	1	653	
Проектні роботи	1	1	116,4	
Аукціони	1	1	48,7	
Житлові	1	1	68,9	
Рекламні		1	1,0	
Інші послуги				
РАЗОМ платних послуг:	37	39	8770,0	
РАЗОМ ПОСЛУГ	128	125	9728,4	0

Примітка: показники розраховано як середньозважені, станом на кінець 2021 р. (перед початком широкомасштабної війни)

Послуги як продукт сервісної діяльності розглядаються в економічній літературі з різних точок зору, причому різні автори використовують як основу визначення одну з особливостей послуг. За визначенням Г. Армстронга, Ф. Котлера, послуга є об'єктом купівлі-продажу, який, як правило, не має матеріального втілення, його придбання не зумовлює привласнення будь-чого [38]. Термін “послуги”, на думку М. Портера, охоплює широке коло галузей, які виконують різні функції для їх споживачів, але не включає або

включає випадково продаж реального продукту [222, 221]. А. Румянцев та Ю. Коваленко ідентифікують послугу як такий вид праці, при якому виробництво корисного ефекту співпадає в часі з його споживанням [244].

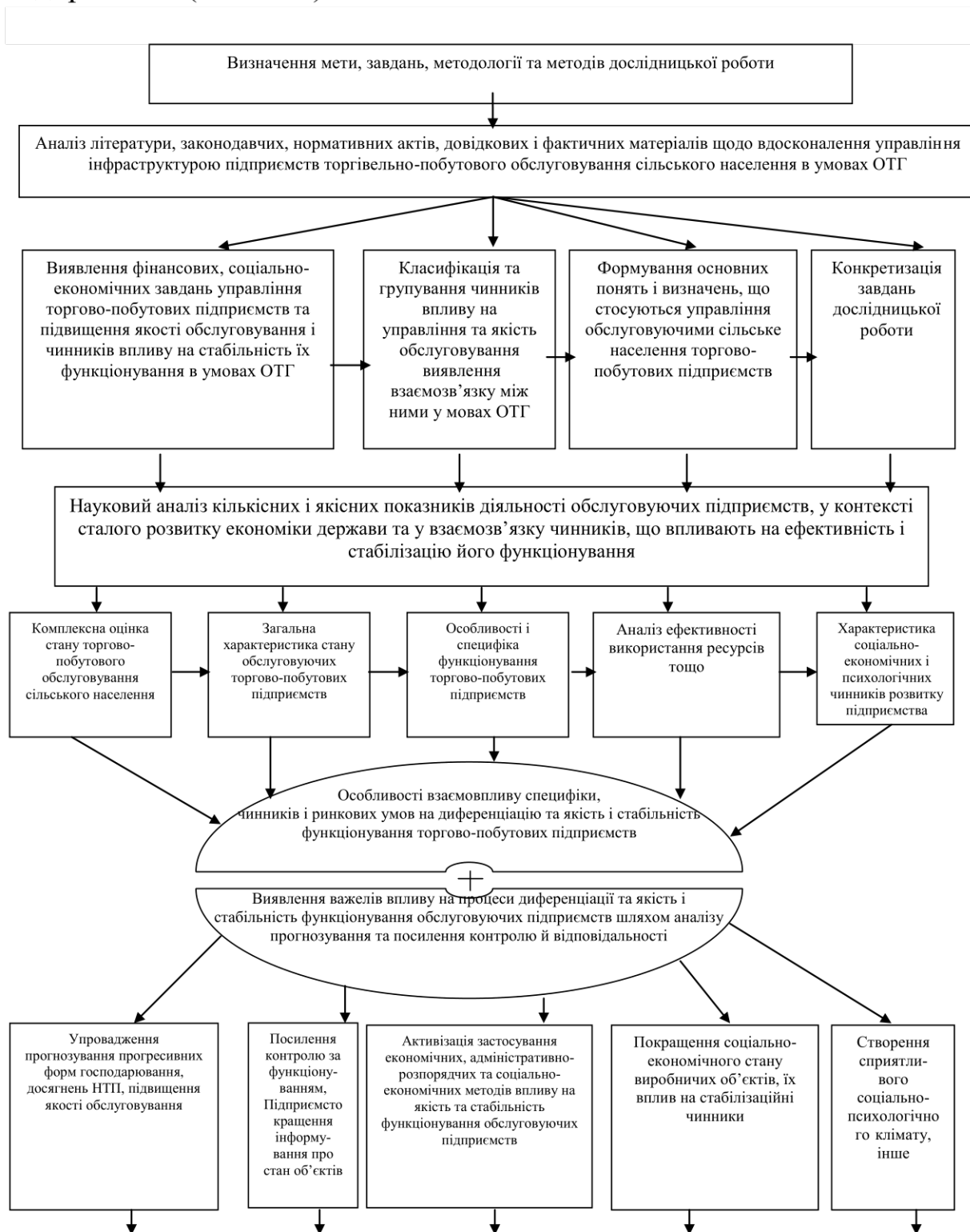
Послуги зазвичай розглядаються як споживчі вартості, які створюються працівниками обслуговуючих сервісних підприємств. На їх виробництво витрачається жива праця працівників і матеріальні ресурси. Виходячи з цього, дослідники, зокрема, Hole, Y., Pawar, S., Bhaskar, M. P., визначають підприємство, що надає послуги, як таке, що трансформує ресурси у послуги – невидиму форму продукції і так створює вигоду в часі або для її споживачів [408]. Отже, послуги мають вартість, і в цій якості вони стають товаром і розглядаються в якості об'єкта ринкових відносин.

Послуги, в т. ч. й сервісні, як важливі й самобутні економічні блага мають цілий ряд особливостей. Послуги існують лише в процесі їх надання й споживання, потенційний споживач не в змозі відчутти послугу до її придбання. Через одномоментність надання й споживання послуги неможливо ні підприємствам, ані споживачам створювати їх запаси. Невіддільність послуги від постачальника або навколишніх умов передбачає прямий контакт споживача з особою, яка надає послуги, або з представником сервісної організації. Безпосередня взаємодія покупця та співробітника визначається рівнем професійної підготовки персоналу, технологією виробництва, супутніми процесами. Із цієї особливості випливає наступна, яка полягає у мінливості якості послуг в залежності від їх виробників, часу і місця надання послуг та індивідуальних особливостей та досвіду покупців. Крім того, для послуг сервісних підприємств притаманними є сезонність, а також необхідність дотримання екологічної безпеки, що пов'язано із особливостями розвитку села.

Загалом програму та етапність дослідження проблеми див. рис.1.6.

Характеристика торгово-побутових послуг як специфічного виду продукції визначає специфіку їх маркетингу, що відображено в концептуальних моделях маркетингу послуг Shoimardonkulovich, Y. D.[452], Ostrom, A. L., Field, J. M., Fotheringham, D., Subramony, M. [438] та Ф. Котлера [137, с. 12-17]. Аналіз цих концепцій дозволяє зробити висновок, що всі вони підкреслюють необхідність використання розгалуженого маркетингового комплексу, в якому

традиційні елементи доповнюються процесом обслуговування, персоналом і матеріальною аргументацією послуги. Більшість концепцій враховує потребу в додаткових стратегіях управління маркетингом послуг, особливо внутрішнього та інтерактивного маркетингу. Екстраполяція окремих концепцій маркетингу послуг на сферу послуг дозволяє визначити специфіку маркетингу сервісних підприємств (табл. 1.5).



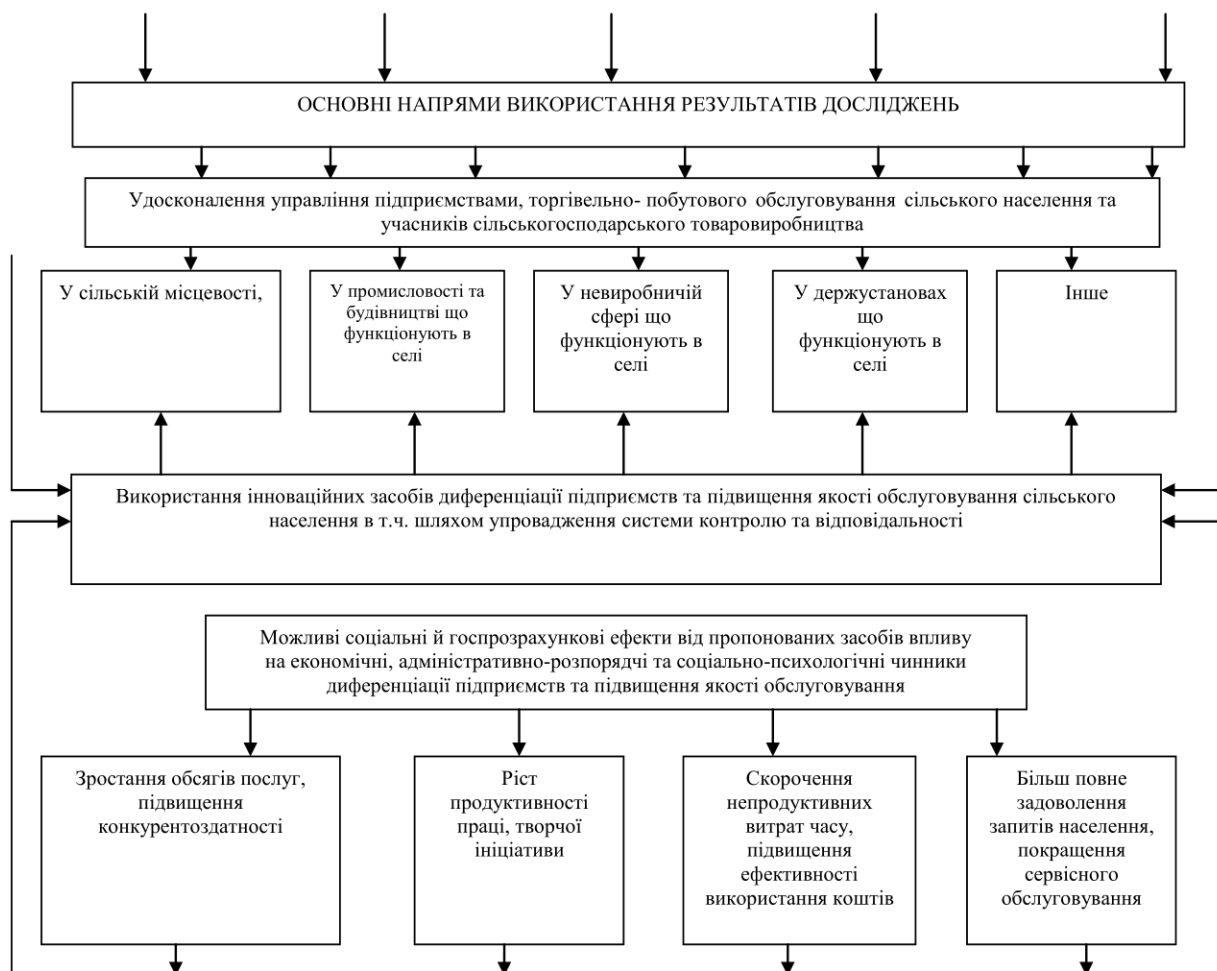


Рис. 1.6. Етапність дослідження проблем диверсифікації сервісного обслуговування

Примітка: адаптовано до методичних рекомендацій [13]

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

Проте на перехідному етапі внаслідок лібералізації цін на матеріально-технічні ресурси, цінового диспаритету між містом і селом, недоліків в податковій політиці, відсутності ефективного державного регулювання в умовах добровільного об'єднання територіальних громад значно погіршилась економічна ситуація. Крім того, в процесі трансформації сільськогосподарського товаровиробництва до ринкових умов через недосконалість приватизаційних механізмів відбувся розрив структурних та економічних зв'язків між сільським господарством та сферою виробничого обслуговування.

Особливості маркетингу сервісних підприємств

Особливості сервісних послуг	Ризики, пов'язані з особливостями сервісних послуг	Шляхи мінімізації ризиків, пов'язаних з особливостями сервісних послуг
1. Нематеріальність – послуги неможливо відчутти до моменту їх придбання	Бар'єр невизначеності, недовіри до сервісного підприємства	Підвищення відчутності послуг: – прийнятна ціна – висока кваліфікація персоналу – зручність розташування, інтер'єр офісу – сучасна технологія виробництва послуг – позитивний імідж сервісного підприємства
2. Невіддільність від постачальника – значна залежність якості послуги від якості взаємодії покупця з продавцем	Ризик зниження цінності послуг	Забезпечення взаємодії клієнта з системою надання послуг: – внутрішній та двосторонній маркетинг – додаткові повноваження персоналу – створення філій (мережі підприємств) – моніторинг екологічної безпеки діяльності сервісних підприємств
3. Недовговічність – неможливість зберігання послуг для наступного продажу або використання	Ризик коливань попиту та невідповідність попиту й пропозиції	Узгодження попиту та пропозиції: – впровадження системи попередніх замовлень – вертикальні маркетингові системи – довгострокові стосунки з клієнтами – включення сервісних підприємств до відповідних кластерів
4. Унікальність – якість послуги суттєво змінюється залежно від того, хто, коли, де і як її надає	Значний ризик мінливості якості послуг	Підвищення якості послуг: – залучення покупців до процесу виробництва послуги (самообслуговування) – персональна увага до клієнта – стандартизація процесу надання послуг – мінімізація недоліків сезонності

Примітка: власна розробка автора

Приватизація сервісних підприємств поза безпосередньою участі сільських жителів і стала головним чинником розриву узгодженості з його матеріально-технічним забезпеченням і виробничим та торгово-

побутовим обслуговуванням. Тому нині нагальною є потреба запровадження економічно виважених механізмів узгодження інтересів всіх суб'єктів ринку торгово-побутових послуг. Для підприємств сервісу це означає застосування маркетингових підходів до організації власної діяльності, що спрямовані на встановлення довгострокових конструктивних стосунків із товаровиробниками як основними клієнтами. Це принципове положення ставить перед сервісними структурами завдання не лише відновлення номенклатури та обсягів продукції, робіт і послуг, але й пошуку нових форм і методів сервісної діяльності в цілому. Маркетингова діяльність сервісних підприємств може бути ефективною лише тоді, коли вона має свою конкретну адаптацію на макрорівні тобто на рівні конкретного населеного пункту. Тому сучасне розуміння політики в сфері сервісу слід доповнити необхідністю наближення системи сервісного торгово-побутового забезпечення до реальних потреб сільського жителя, його платоспроможності.

Зважаючи на актуальність питання про створення в Українському селі системи сервісу як важливої умови забезпечення конкурентоспроможності підприємств сервісного обслуговування доцільним є ретроспективний огляд формування сервісних структур. Історичний контекст, в якому розглядається становлення торгово-побутового сервісу, дає змогу усвідомити роль та призначення сервісних структур в сучасних умовах. Важливим також є врахування минулого досвіду для здійснення компетентної політики в галузі сервісного обслуговування та матеріально-технічного забезпечення сфери послуг.

На різних етапах еволюційного розвитку сільських населених пунктів різною мірою охоплювало його власне виробничу та обслуговуючу сфери залежно від рівня розвитку продуктивних сил та виробничих відносин і, відповідно, від ступеня прогресу в суспільному поділі праці. В докапіталістичних формаціях при натуральному характері господарства суспільний поділ праці не виступав в якості стійких ринкових зв'язків та виробничої спеціалізації, а існував головним чином у вигляді простої кооперації праці. Селяни були самодостатніми і у значній мірі перебували на своєрідному самообслуговуванні. Проте практика надання окремих послуг селянам існувала здавна (табл. 1.6).

Основні етапи формування системи сервісних послуг (уточн.)

Етапи	Тривалість	Характеристика етапу
1. Етап зародження сервісних послуг	До 1861 р.	Попри натуральний характер сільського господарства окремі фінансово-кредитні, переробні, інформаційно-наукові послуги надавалися приватними власниками засобів виробництва та частково державою
2. Етап становлення системи сервісу	1861-1914 рр.	В результаті реформ 1861 та 1906 рр. зростає товарність сільського господарства, а відтак – і попит на сервісні послуги. Провідну роль у становленні обслуговуючих структур відігравали земства, а в подальшому – кооперативи
3. Етап згортання діяльності сервісних структур	1914-1921 рр.	За умов економічної кризи єдиними ефективними сервісними структурами були кооперативи. Згодом розпочинається процес одержавлення системи кооперації, функції якої зводилися до розподілу обмеженої кількості засобів виробництва, які перебували в розпорядженні уряду
4. Етап поживавлення надання сервісних послуг	1921-1927 рр.	Загальне оздоровлення економічного стану сільського господарства у зв'язку із введенням НЕПу супроводжувалося відновленням діяльності кооперативів з обслуговування сільського господарства, створенням акціонерних постачальницьких та кредитних товариств
5. Етап функціонування одержавленої системи сервісу	1927-1990-ті рр.	Запровадження державної монополії на заготівлю сільськогосподарської продукції призвело до одержавлення системи матеріально-технічного постачання та виробничого обслуговування. Діяльність кооперації відрізнялась великою зарегульованістю
6. Новітній етап становлення системи сервісу	Починаючи з 1990-х рр.	Формування принципово нової системи сервісу на засадах багатокладності з метою забезпечення якісного і безперебійного матеріально-технічного постачання, маркетингу продукції, інформаційно-консультаційного супроводження господарської діяльності сільгоспвиробників

Примітка: власна систематизація автора

Найдавнішими з послуг можна вважати фінансово-кредитні, перші свідчення про які сягають ще часів Київської Русі [166, с. 71]. Такі послуги надавалися переважно приватними особами тривалий період, до 1860 р., коли було створено Державний банк, що надавав головним чином іпотечні кредити поміщикам [40, с. 265]. Товарний

характер землеробства та поглиблення сільськогосподарської спеціалізації, яких набула галузь після реформ 1861 та 1906 рр., зумовлюють наступний етап становлення системи сервісу. В 60-70-ті рр. XIX ст. земства були найсуттєвішими постачальниками сервісних послуг, їх діяльність поширювалася практично на всі необхідні тогочасному сільському господарству види обслуговування [294, с. 479, 193]. Земства здійснювали постачання необхідних ресурсів, будівництво елеваторів, збут сільськогосподарської продукції, просвітницьку діяльність, організацію пунктів штучного осіменіння, установ дрібного кредиту, започатковували різні види страхування тощо. Особливе значення земств полягало у наданні фінансової та інформаційно-консультаційної підтримки кредитних кооперативів, що формувалися тим часом торгово-побутове обслуговування на цей час залишалось поза розвитком.

Поступово кооперативи перебирають на себе постачальницькі, обслуговуючі, маркетингові функції, оскільки кооперативна форма організації сервісу забезпечувала найбільш прийнятні умови для сільськогосподарських споживачів. Кооперативні кредитні товариства надавали власним членам позики під 10-11% річних (порівняно із лихварськими 50-60% річних) [193, с. 49]. З 1895 р. кредитні товариства поширюють свою діяльність й на постачальницько-збутові операції та послуги з переробки сільськогосподарської сировини. Робота кооперативних кредитних товариств пожвавилася зі створенням спілок кредитних товариств [166, с. 25], що виконували функції регіональних організаційних, фінансових та ревізійних центрів.

У роки I світової та громадянської війн попри економічну кризу кооперативні товариства та їх спілки продовжували функціонувати, й на 1916 р. діяло 1829 сільськогосподарських товариств, з них 533 загальних і 1296 фахових, (в т. ч. товариства спільного придбання і використання машин) [40, с. 41], однак характер їх діяльності хоч і суттєво змінився та сфери торгово-побутових послуг суттєво не зачепив. Зниження попиту на кредитні послуги у зв'язку із загальним спадом сільськогосподарського виробництва й галопуюча інфляція спонукали кредитні, а також сільськогосподарські товариства та їх спілки переорієнтовувати свою діяльність на постачальницько-збутову або ставати сільськими кооперативами універсального типу, а

зосереджені в них кошти вкладали в створення підприємств та володіння ними.

Радянська влада у роки громадянської війни (1918-1920 рр.) під впливом загальної кризи відносно лояльно ставилася до діяльності кооперативів як практично єдиних сервісних структур. У 1918 р. було створено Український народний кооперативний банк й Українську кооперативну страхову спілку. Проте з 1920 р. починається процес одержавлення кооперативів з метою залучення їх до політики воєнного комунізму. Цей процес було дещо призупинено через запровадження владою нової економічної політики (1921-1927 рр.), що викликала піднесення села і, як наслідок, – поживлення діяльності сервісних структур.

Переважна більшість постачальників послуг була задіяна в кооперації, якою до 1928 р. було охоплено 82,5% селянських господарств України [294, с. 149]. Внаслідок поглиблення спеціалізації в сільському господарстві відбувається диференціація в діяльності кооперативних товариств, яких загалом нараховувалось 20 видів. На 1927 р.... 2000 переробних, 1900 кредитних, 102 птахівничих, 100 насінницьких спеціальних товариств тощо [93, с. 94; 52, с. 30]. Водночас суттєвим обмеженням діяльності кооперативних обслуговуючих структур стала їх фінансова залежність від держави, що на кінець 20-х рр. призвело до повного одержавлення постачальницько-збутової селянської кооперації.

Нова організаційна структура сільського господарства, яка склалася в процесі колективізації, спричинила зміну багатоукладності в обслуговуванні сільського господарства на монополію держави знову залишивши поза увагою сільського жителя. З 1930 р. кредитні операції сільськогосподарської кооперації перейшли до компетенції філій державного банку [40, с. 293]. Елементами державної системи матеріально-технічного обслуговування у 1928-1958 рр. були машинно-тракторні станції (МТС), до функцій яких входило провадження ремонтних робіт, технічне обслуговування, постачання запчастин, пально-мастильних матеріалів, насіння, забезпечення механізаторськими кадрами [193, с. 283], однак вони обслуговували так званий виробничий сектор. Торгово-побутове обслуговування та заготівлі здійснювали споживчі товариства. Створення МТС було економічно виправданим кроком на момент організації колективних господарств, які не мали необхідної власної матеріально-технічної

бази. В результаті спрямування державою коштів на прискорений розвиток галузей промисловості, що обслуговували сільське господарство, значно зросли обсяги поставок ресурсів у село. В цілому, централізована система сервісу, що існувала за радянських часів, не відзначалася високою ефективністю, оскільки базувалася на державній власності та неузгодженості інтересів виробників, постачальників і споживачів.

Попри вказані недоліки за радянських часів в системі споживчої кооперації практично обновлялися основні виробничі фонди відбувалося впровадження досягнень науково-технічного прогресу інше.

Тим часом незалежно від форм власності та організаційної побудови, яка є результатом реалізації відносин власності, система сервісного обслуговування сільського населення має складатися з таких напрямів і служб, які, з одного боку, були сформовані ще в дореформений період і дадуть можливість забезпечити максимальне використання успадкованої матеріальної бази, а з іншого, – будуть якомога повніше відповідаючи вимогам ринкових умов господарювання як найповніше задовольняти потреби сільського населення у послугах. Йдеться про забезпечення сільського населення та учасників сільськогосподарського товаровиробництва матеріально-технічними ресурсами, надання повної номенклатури послуг з ремонту, технічного обслуговування, наладки складної техніки, монтажу обладнання, оренди й прокату техніки, комісійної та роздрібною торгівлі ресурсами, а також про хімічне, фінансове, маркетингове, транспортне, науково-консультаційне інше обслуговування.



1.2. Типологія та функціональна характеристика сервісних підприємств в умовах ОТГ

Сучасні умови проживання жителів сільської місцевості вимагають від підприємств споживчої кооперації формування принципово нової системи обслуговування сільських жителів та учасників сільськогосподарського товаровиробництва. Це зумовлює виникнення нових організаційних форм управління підприємства сервісного обслуговування, що дасть змогу економніше використовувати кошти та майно як товаровиробників так і виконавців послуг. забезпечує їм можливість вибору, враховуючи економічну доцільність, між виконанням робіт власними силами чи сторонніми організаціями.

Типологія підприємств сервісу як таких, що охоплюють своєю діяльністю всі види ресурсів (матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові), а також обслуговують різнопланові процеси виробництва, зберігання, переробки, реалізації продукції, робіт і послуг включає різноманітні види торгово-побутового сервісу.

Загалом схему управління інноваційними процесами в т.ч. впровадженням диверсифікації в діяльність торгово-побутового обслуговування в умовах добровільного об'єднання територіальних громад в умовах споживчих товариств системи УКООП спілки див. рис. 1.7.

За своїми функціональними ознаками, характером походження, формування і впливу на кінцеві результати діяльності торгово-побутового сервісу вбачається за доцільне класифікувати як такі, що здійснюють не лише торгівлю і побутове обслуговування, а і постачання матеріально-технічних ресурсів, що забезпечують в т.ч. обробіток ґрунту, обслуговування меліоративних систем, агрохімічне, зооветеринарне, енергетичне обслуговування, провадять технологічні процеси, просування сільськогосподарської продукції на ринку, надають спектр фінансових, інформаційно-консалтингових послуг тощо (табл. 1.7). Нині перспективним представляється функціонування комплексних сервісних підприємств, що об'єднують у своєму складі торгово-побутові послуги серед яких і постачання матеріально-технічних ресурсів та виробничо-технічне обслуговування, оскільки сучасні якісні параметри ресурсів (сільськогосподарська техніка, новітні сорти рослин, елітне насіння, високопродуктивні

хімікати тощо) передбачають відповідний рівень сервісного супроводження, тобто сьогодні не стільки ресурси як такі, скільки технології, необхідні для сільського жителя та ефективного сільсько-господарського виробництва.

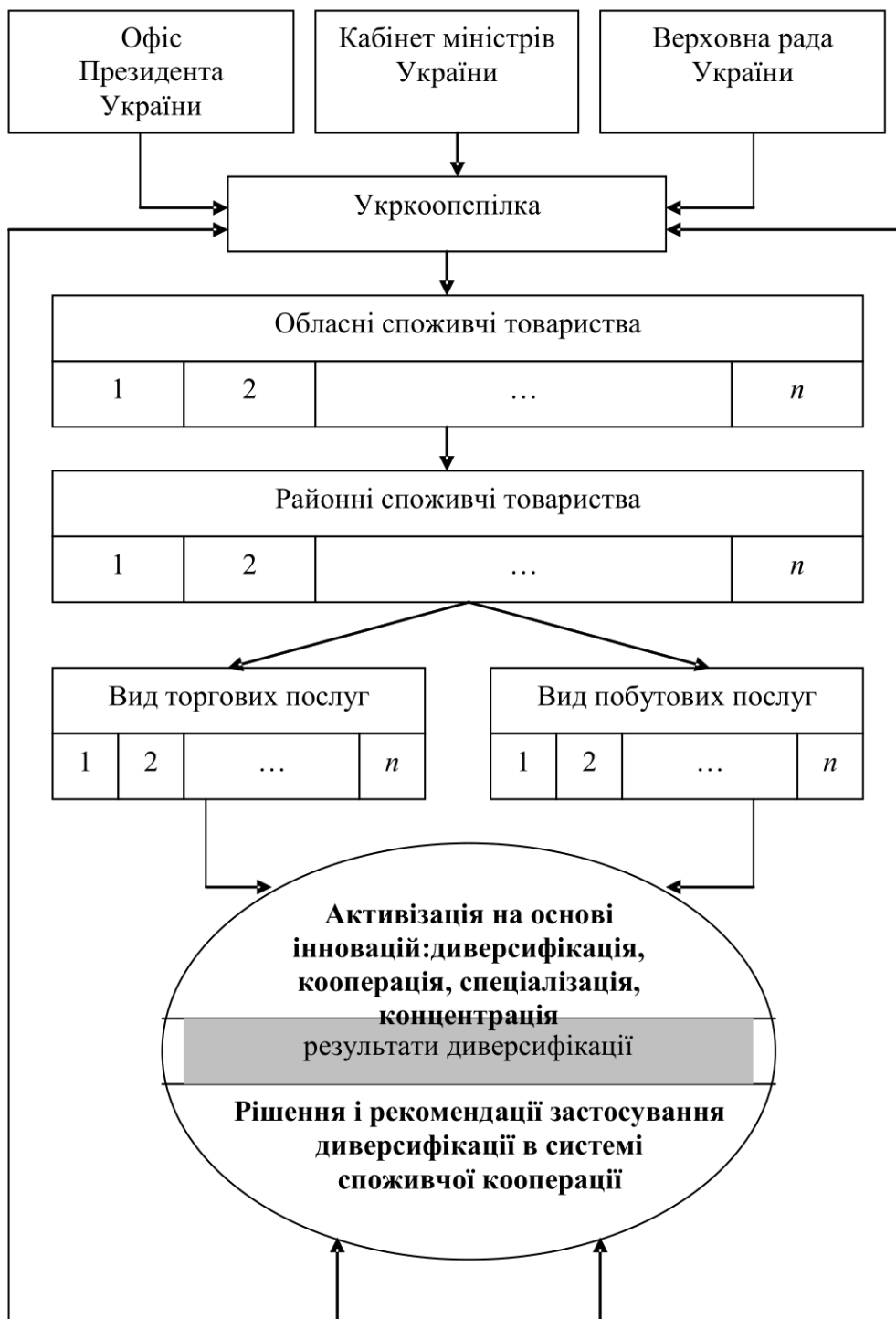


Рис. 1.7. Схема управління процесами впровадження інновацій в систему сервісного обслуговування сільських жителів системою Укркоопспілки

Примітка: власна розробка автора

Типологія торгівельно-побутового сервісу у сільській місцевості

Вид сервісу	Основний зміст діяльності	Елементи інфраструктури
(Торгівельний) постачання ресурсів	Постачання товарів в роздрібну мережу в т.ч. сільськогосподарської техніки, мінеральних та органічних добрив, засобів захисту рослин, меліорантів, стимуляторів росту, ветеринарних препаратів, білково-вітамінних добавок, комбікормів – ремонт та діагностика техніки, передпродажне, гарантійне, після продажне обслуговування техніки та товарів народного споживання – відновлення, продаж частково зношеної техніки – надання техніки в оренду й прокат	Регіональні торгово-технічні центри, фірмові технічні центри, дилерські підприємства, прокатні пункти, спеціалізовані майстерні, збирально-транспортні зағони
(Побутовий) технологічний	– послуги з ремонту і обслуговування торгової і побутової техніки – обробітку ґрунту, із збирання врожаю – обладнання торгових об'єктів – внесення добрив, застосування агрохімікатів – інкубація, реалізація молодняку – контроль якості продукції – профілактичні заходи – енергозабезпечення технологічних процесів	Пересувні механізовані бригади, приватні дилери, дрібнооптові і роздрібні підприємства, обслуговуючі кооперативи, пункти,
Фінансовий	– кредитування сільгоспвиробників – лізинг – страхування	Банки, лізингові, страхові компанії, кредитні спілки
Маркетинговий	– розробка цінової стратегії, планування товарного асортименту та організація процесу руху товарів, рекламна діяльність організація і проведення виставок, ярмарок тощо – приймання, зберігання, сортування, пакування, переробка окремих видів сільськогосподарської продукції – автоперевезення вантажів	Магазини, товарні біржі, аукціони, організації оптової торгівлі, збутові кооперативи, торгові дома, переробні підприємства, сховища
Консалтинговий	– аудиторські послуги (за сферами діяльності) – збирання необхідної комерційної інформації про попит на товари, роботи і послуги – дорадництво – юридичні послуги (арбітраж) – консалтингові послуги інше	Інформаційно-консультаційні служби, дорадчі служби, консалтингові організації, інформаційні мережі

Примітка. Узагальнення автора

Одним із провідних елементів організації сервісного обслуговування в умовах споживчої кооперації є матеріально-технічне забезпечення. Техніко-технологічне переозброєння кожного підприємства сервісного обслуговування і сільського господарства в цілому є не лише напрямом підвищення якості послуг сільського жителя, а і ефективності використання трудових, земельних ресурсів, комплексної механізації і автоматизації технологічних процесів, інтенсифікації виробництва і на цій основі росту урожайності сільськогосподарських культур, продуктивності тварин, обсягів та якості продукції, рентабельності й прибутковості виробництва [294, с. 602].

Механізм функціонування системи споживчої кооперації забезпечує не лише торгово-побутове обслуговування сільського населення, а і матеріально-технічне забезпечення, яке спрямовується на оснащення фермерських господарств агропромислового комплексу засобами механізації, хімізації та енергетичними ресурсами, номенклатура, якість, надійність і кількість яких відповідає досягненням науково-технічного прогресу, забезпечує своєчасне виконання усіх замовлень з найменшими витратами праці і коштів. Основні потоки матеріальних ресурсів повинні трансформуватись із сфери централізованого розподілу у сферу прямих горизонтальних зв'язків між споживачами і постачальниками. Створюються вони з метою надання послуг усім категоріям споживачів для своєчасного й якісного проведення робіт на базі прогресивних технологій; ефективного використання та обслуговування засобів, придбання, відновлення й прокату техніки для збільшення виробництва продукції та одержання прибутку від цієї діяльності.

Одним із напрямів виробничого сервісного обслуговування сільського населення, та фермерських, сільськогосподарських підприємств є створення і функціонування спільних структур машиновикористання, які здійснюються на прийнятних для сільськогосподарських товаровиробників принципах – кооперативні засади, добровільність співробітництва, демократичне самоврядування, а також якнайповніше використання інфраструктури матеріально-технічної бази підприємств сервісного обслуговування. Це обслуговуючі кооперативи, пункт з обміну технікою, машинні товариства і станції, прокатні пункти та ін.

Отже, сутністю так скажемо сільського сервісу в умовах становлення трансформаційної економіки вбачається виявлення науково обґрунтованої потреб не лише сільського жителя, а і в конкурентних умовах сільського господарства та підприємств бізнесу в машинах, обладнанні, будівельних, пально-мастильних матеріалах та інших товарах виробничого призначення; здійснення контролю за якістю товарів, забезпечення сервісного обслуговування техніки: дозбирання, передпродажне обслуговування та підготовка до виробничого використання, обслуговування у гарантійний і післягарантійний період експлуатації, виконання монтажних та пусконаладжувальних робіт обладнання, прокат техніки та інших засобів виробництва, ремонт і технічне обслуговування машин і обладнання, створення і поповнення обмінного фонду вузлів і агрегатів, централізована доставка запасних частин у господарства інше.

Одним із основних напрямків активізації послуг є виконання окремих видів робіт безпосередньо на умовах добровільного об'єднання територіальних громад. У виробничих послугах для сільського господарства найбільшу вагу мають агрохімічні послуги. У майбутньому, наприклад ринок агрохімічних послуг має розвиватися шляхом удосконалення посередництва у відносинах між виробником і споживачем, тобто шляхом його диверсифікації, що включає не лише постачання мінеральних добрив, пестицидів та інших агрохімікатів, а й забезпечення технікою та обладнанням для їх підготовка та застосування, надання виробничих послуг фермерам, їх оренда, надання іншої допомоги. Загалом агрохімічний сервіс надає виробникам сільськогосподарської сировини виробничі послуги з хімізації сільськогосподарського виробництва, дослідження стану ґрунтів, агрохімічного моніторингу, паспортизації ґрунтів, визначення складу кормів та ефективності хімпрепаратів, розробки схеми застосування добрив. система та плани, розробка рекомендацій із застосування хімічних засобів, практика впровадження досягнень науки та передового досвіду у сфері збереження та відтворення родючості земель тощо.

До спеціальних агрохімічних робіт в цьому плані належать наукові, розвідувальні, проектні, лабораторні роботи, застосування добрив, пестицидів, меліорантів, спрямованих на підвищення родючості земель, урожайності сільськогосподарських культур і

поліпшення якості продукції рослинництва. Агрохімічне обстеження ґрунтів незалежно від форми власності і господарювання є обов'язковим заходом. В свою чергу матеріально-технічне забезпечення, всі інші технологічні роботи можуть бути об'єктом сервісного обслуговування. Основними принципами державної політики у сфері агрохімічного сервісу є пріоритетність охорони навколишнього природного середовища по відношенню до можливого економічного ефекту їх від застосування.

Зооветеринарний сервіс теж передбачає роздрібну та оптову торгівлю товарами, що забезпечують потреби ветеринарної медицини агропромислового комплексу і населення; дезінфекція, дезінсекція, дератація виробничих, службових, хімічних, сільськогосподарських та інших приміщень і складів; надання сільськогосподарським товаровиробникам інших сервісних послуг шляхом пізнання організаційних форм сервісного обслуговування тваринництва, поліпшення системи економічних зв'язків та організації сервісного обслуговування взаємозв'язків у процесі фірмового виробничого обслуговування сільськогосподарських підприємств, регулювання раціонального використання ресурсів.

Відомо, що найважливішими структурними підрозділами з надання ветеринарних послуг є лікувально-профілактичні заклади, а саме: обласні, районні, комунальні державні підприємства (лікарні) ветеринарної медицини, дільничні лікарні, дільниці, пункти, амбулаторії, поліклініки, амбулаторії, ветеринарно-рятувальні центри. Послуги з лабораторної діагностики хвороб тварин надають центральні, обласні, районні, міські державні ветеринарні лабораторії, районні державні ветеринарні лабораторії хвороб тварин і птиці. Проте відомо що у деяких районах західних областей поголів'я тварин утримується тільки в приватному секторі. Тому в таких районах частина звільнених з громадського сектора фахівців ветмедицини працює на приватній основі, одержавши в управліннях ветмедицини ліцензії на право займатися приватною ветеринарною практикою і можуть стати об'єктом сервісного обслуговування системи споживчої кооперації.

Сполучною ланкою між жителями села, аграрним виробництвом і зовнішнім середовищем (постачальниками ресурсів і споживачами агропродукції) є крім агропромислового ринку, оптовий і роздрібний ринок. Аграрному виробництву необхідно, щоб певні товари у

погодженому обсязі, асортименті та потрібної якості були поставлені до встановленого терміну. В сучасних умовах для аграрного виробництва України особливого значення набуває біржова торгівля, що здійснюється на біржовому аграрному ринку як складової оптового ринку АПК. Біржова торгівля організовується торгівельниками для полегшення самого процесу торгівлі, для вироблення ефективнішого механізму, а в подальшому для захисту інтересів продавців і покупців від несприятливої зміни цін.

Для організації функціонування біржової торгівлі в створюється система агробіржового сервісу, яка являє собою самостійну форму підприємницької діяльності з надання підприємствами різноманітних посередницьких послуг з укладання торговельних угод, організації та проведення оптової торгівлі. Її головне завдання: для товаровиробника – сприяти швидкій реалізації за високими економічно мотивованими цінами, а для споживача – продовольче забезпечення за помірними цінами.

Необхідність залучення можливостей споживчої кооперації у цій сфері сприятиме не лише повнішому задоволенню сервісних потреб, а і додаткових коштів та зумовлена специфікою сільсько-господарського виробництва, що пов'язана із значним розривом між надходженням засобів та їх використанням. Сезонне нерівномірне накопичення витрат повертається тільки в кінці виробничого циклу у формі виручки від реалізації виробленої продукції. Об'єктивно, існуюча залежність підприємств агропромислового комплексу і, в першу чергу, сільського господарства від фінансово-кредитної системи з подальшим розвитком ринкових відносин суттєво зростає і в сьогоднішніх трансформаційних умовах розширює ринок і шанс для підприємств сервісного обслуговування споживчої кооперації. Оскільки сільське господарство – це переважно сезонне виробництво, то нормальний відтворювальний процес вимагає раціонального співвідношення між власними і залученими коштами. Серед ефективних шляхів розв'язання проблеми забезпечення сільсько-господарських товаровиробників засобами, впровадження нових прогресивних технологій важливу роль відіграє власне підприємницька діяльність, яка в умовах високих ставок банківських кредитів дає можливість у найкоротший термін вирішити цю проблему. Лізинг є економічним важелем забезпечення безперервності відтворювального кругообігу основного капіталу в

підприємствах із незадовільним економічним станом шляхом передачі їм у використання основних засобів, що належать іншому власнику на засадах терміновості, платності.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, формують ринкову економіку як складну соціально-економічну систему, в якій страхування також відіграє особливу роль. Страхування – це сукупність специфічних економічних відносин, що виникають у процесі створення страхових резервів між суб'єктами системи страхування та їх використання для забезпечення безперервності, безперервного та розширеного відновлення та задоволення соціальних потреб суспільства.

Система страхового обслуговування споживчої кооперації має забезпечувати протидію тіньовому нагромадженню капіталу (шляхом відповідної взаємодії з системою національної безпеки) та реалізації страхових ризиків (за допомогою опору настанню несприятливих страхових подій та своєчасного реагування на них, локалізація джерел ризику, ліквідація наслідків надзвичайних подій) .

Для безперервного постачання населення продуктами харчування і промисловості сировиною потрібно мати достатні запаси кожного виду продукції та сировини. Частина продукції має бути збережена як резервний фонд, потрібний для нормального розвитку обслуговуючих підприємств і забезпечення населення у разі стихійного лиха тощо; частина – надходить від виробників безпосередньо до індивідуального споживача. Більшість продукції, перш ніж піти на потреби споживання, зберігається, доробляється або переробляється. Зберігання – важлива стадія технологічного процесу доведення продукції до споживача. Сучасна матеріально-технічна база сфери зберігання продукції являє собою складну систему, яка складається з великої кількості сховищ, місткостей, холодильного господарства.

У системі сервісного обслуговування від виробництва до споживання продукції важливою ланкою є її переробка і задоволення потреб населення важливими продуктами харчування. Переробний сервіс вивчає шляхи та засоби найефективнішого використання сільськогосподарської сировини з метою одержання продукції гарантованої якості та у максимально можливому обсязі. У перспективі майже вся сільськогосподарська продукція, перш ніж потрапити до споживача, має пройти промислову обробку. Певна

частина продукції має споживатися у свіжому вигляді, але і вона повинна пройти процеси охолодження, зберігання, сортування, пакування тощо.

Консалтинг представляється як діяльність з надання порад і рекомендацій з певних окремих проблем незалежними експертами на ринкових умовах і в ринковій економіці. Особливого поширення цей вид діяльності набув в сфері сервісного обслуговування . Консалтингові фірми допомагають розробляти пакет нормативно-правових документів для проведення їх реформування, проводили відповідне навчання персоналу й чиновників, супроводжували весь процес. Консалтингові компанії працюють також з приватним фермерськими та агропромисловими підприємствами щодо розробки статутних документів та реєстрації відповідних фірм.

Із розширенням господарської самостійності сільсько-господарських підприємств виникає потреба в доступі до оперативної і достовірної інформації комерційного, науково-технічного та нормативно-правового характеру, що дозволить господарюючим суб'єктам сервісного обслуговування об'єктивно оцінювати ситуацію на ринку і за результатами її аналізу приймати ефективні господарські рішення. Нині необхідно самостійно здійснювати пошук ринків збуту продукції, вивчати кон'юнктуру ринку ресурсів, послуг, відстежувати діяльність конкурентів, тобто необхідно мати доступ до ринку інформаційних ресурсів. Продуктом, що представляється на цьому ринку, буде інформація щодо суб'єктів ринку та їх взаємодії. Очевидно, що інформація нині є одним із найважливіших ресурсів, а вільний доступ до неї та здатність швидко її обробляти – умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств сервісного обслуговування системи споживчої кооперації.

Досвід країн з ринковою економікою свідчить, що сільські дорадчі служби є одним із важливих чинників державної сервісної політики у підвищенні стабільності та ефективності виробництва. Дорадництво покликане сформувати нового селянина з якісно новим рівнем знань та вмінь, з новим типом економічного мислення, новою ринковою мотивацією та поведінкою і надати можливість цим ключовим факторам програму створювати нове сільськогосподарське виробництво і нове село з цивілізованою системою сервісного обслуговування . Дорадча діяльність може стимулювати сільський розвиток, підвищуючи його культурний рівень через процес пізнання,

тому що на відміну від інших заходів державного регулювання (наприклад, дотації, цінова політика тощо), які вимагають значних бюджетних коштів, створення сільських дорадчих служб безпосередньо впливає на інтелектуальний потенціал села та підприємницькі здібності селян, на рівень знань товаровиробників всіх галузях та на мотивацію їх праці. За рахунок активізації цих ключових факторів загальнонаціональна ефективність державних асигнувань у створення дорадчих служб є найвищою в порівнянні з іншими напрямками державної фінансової підтримки сільського жителя та учасника сільського господарського виробництва.

Консультаційна діяльність (консалтинг) – це процес надання спеціалістом своїх особливих знань, навичок і досвіду клієнту в сфері його інтересів. Головне завдання спеціаліста-консультанта в сфері підприємництва – допомогти клієнту у впровадженні нововведень з тим, щоб забезпечити інноваційний розвиток його бізнесу. На сучасному етапі функціонування сервісного обслуговування, коли з'явилась велика кількість приватних власників, яким потрібно самостійно приймати управлінські рішення в умовах нестабільності умов господарювання, природних, виробничих, заготівельно-збутових і фінансових ризиків, розвиток сфери надання торгово-побутових послуг в т.ч. сільськогосподарських, науково-освітніх і консалтингових послуг став проблемою, що потребує першочергового вирішення в системі споживчої кооперації.

Дослідження питань входження підприємств сервісного обслуговування в умови добровільного об'єднання територіальних громад та сервісного сектора економіки в ринкове середовище свідчать, що значну допомогу у вирішенні проблем пов'язаних з цим процесом може надати незалежний аудит. Відсутність незалежної служби аудиту в системі підприємств сервісного обслуговування може призвести до некваліфікованих перевірок, оскільки фінансово-облікове та правове регулювання діяльності підприємств у цій галузі має значну специфіку. До консультаційних послуг можуть бути віднесені такі види діяльності, які надаються за вимогою замовника: обґрунтування необхідності вдосконалення (чи впровадження нових) напрямів сервісної діяльності відповідних об'єктів в умовах добровільного об'єднання територіальних громад; кваліфікована допомога при складанні перспективних планів розвитку виробництва, бізнес-планів, господарських договорів, організації реклами тощо; вирішення проблем організації маркетингу і створення системи моніторингу; виконання різноманітних нестандартних розрахунків,

необхідних в процесі діяльності торгово-побутового об'єкта; експертні оцінки і кваліфіковані рекомендації з питань впровадження нових технологій, а також з комерційної діяльності, діючого законодавства, юриспруденції, економіки і технології виробництва, податкової політики тощо. В ринкових конкурентних умовах основною метою сервісного обслуговування, виробництва продукції, робіт і послуг є довгострокова його стабілізація, утримання свого положення на ринку. Тому необхідна інформація для прогнозування попиту на продукцію, роботи і послуги. Для сервісних підприємств, куди відноситься й інформаційно-консультаційна служба, це попит на інформацію і послуги, які безпосередньо необхідні всім користувачам системи.

Виходячи з внутрішніх економічних взаємовідносин, сервісна система інформаційного забезпечення в організаційному плані може бути трьох видів, в залежності від джерел фінансування: 1) система в основному фінансується державою, або місцевими органами самоврядування – тут послуги надаються, в основному, безкоштовно; 2) альтернативною цій є система, побудована на принципі інформаційно-сервісного кооперативу, тобто госпрозрахункова система; 3) змішана система, у якій частина фінансується за рахунок бюджетних коштів, а частина на госпрозрахунку – це система перехідного періоду яка найбільш імпонує споживчій кооперації.

Основними макрофункціями інформаційної системи сервісного обслуговування вбачаються в удосконаленні системи соціально-економічного моніторингу розвитку підприємств сервісного обслуговування в сільській місцевості; організація системи моніторингу ринків послуг, продовольства і матеріально-технічних засобів; удосконалення системи розповсюдження ринкової і науково-технічної інформації; формування системи надання інформаційно-консультаційних послуг, забезпечення ефективних комунікацій. Ці роботи мають супроводжуватись утворенням спеціальних служб сервісного обслуговування, формуванням сукупності відомчо-галузевих і регіональних інформаційних фондів, баз науково-технічної і ринкової інформації, систем їх збору, систематизації і розповсюдження, що дозволить задовольнити основні потреби в інформації виробничого призначення.

Розвиток сільського будівництва забезпечує умови для зростання як села так і сільськогосподарського виробництва, правильного розміщення продуктивних сил, раціонального використання трудових, матеріальних ресурсів, поліпшення життя людей. До

основних процесів сільського будівництва, технологія якого тісно пов'язана з широким використанням будівельних матеріалів, електроенергії інших засобів, належать: не лише освітлення житлових і виробничих приміщень території населеного пункту процеси, пов'язані з обслуговуванням процесів забезпечення будівельними матеріалами сільських забудівників.

Добре налагоджене транспортне забезпечення системи є важливою умовою успішного сервісного обслуговування населення та організацій всіх форм власності що функціонують на території населеного пункту. Вимоги агропромислового виробництва до транспортного забезпечення слід розглядати з позиції можливості прямого та опосередкованого впливу його на кінцеві результати. З точки зору товаровиробників ефективність транспортного обслуговування можна вважати задовільною при мінімальних транспортних витратах, відсутності порушень технологічного циклу внаслідок транспортування та найменших прямих втратах продукції під час транспортування [294, с. 653].

В умовах споживчої кооперації можна відзначити три види нерівномірності перевезень вантажів, які певною мірою зумовлюють вимоги сервісного обслуговування до транспортного забезпечення та його якості: сезонну (за порами року), за напрямками вантажопотоків і відстанню транспортування. Різкі коливання обсягів перевезень протягом року є характерною особливістю села і сільсько-господарського виробництва, що пояснюється його сезонним характером. Нерівномірність перевезень за періодами року і напрямками об'єктивно породжує проблему пошуку оптимального транспортного забезпечення окремо взятого підприємства сервісного обслуговування, району, регіону. Цю проблему можна вирішити, забезпечивши про інформованість не лише про потреби сільських жителів в транспортному обслуговуванні, а і про господарську діяльність сільськогосподарських, переробних, заготівельних та інших підприємств АПК щодо транспортного обслуговування; видів і обсягів перевезень; рівня та організаційних форм міжгосподарської концентрації автопарку; його структури; прокату та оренди рухомого складу; пошуку організаційних і технологічних рішень щодо зменшення нерівномірності перевезень тощо Принциповою відмінністю, наприклад, логістичного підходу до управління матеріально-інформаційними потоками у підприємствах сервісного обслуговування від традиційної системи є інтеграція окремих ланок потокопровідного ланцюга в єдину систему, здатну швидко

адаптуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищах, забезпечуючи тим самим синергічний ефект від комбінованої поєднаної дії цих ланок, що забезпечує підвищення конкурентоздатності цих підприємств на ринку. Логістика як прогресивна методологія оптимізації поточкових процесів і економічних відносин здатна створити так званий «синергетичний ефект», який проявляється у взаємній оптимізації окремих елементів системи. В результаті загальний ефект системи виявляється вищим, ніж сума ефектів тих самих елементів, що діють незалежно.

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

Підприємства сервісного обслуговування координують свою роботу з науковими установами і провідними господарствами системи чи зони та спеціалістами обласних споживчих товариств. Спеціалісти підприємств надають практичну допомогу господарствам в обладнанні торгово-побутових об'єктів, налагодженні обліку і звітності тощо. Важливим завданням їх є впровадження в практику роботи досягнень науки і передового досвіду, підготовка і перепідготовка кадрів інше. Наприклад формою наукової продукції в системі споживчої кооперації є науково-технічні послуги – надання консультацій, здійснення авторського супроводження використання наукової продукції у виробництві та обслуговуванні, навчання кадрів з питань освоєння науково-технічних розробок та ін. Отже, сутнісні характеристики та специфічні особливості сервісного обслуговування та виробництва як структуроутворюючого елемента системи споживчої кооперації зумовлюють необхідність пошуку шляхів якісного, безперебійного постачання всіх груп ресурсів й комплексного обслуговування, що забезпечить функціонування як матеріально-фінансової, функціонально-галузевої та соціально-економічної структури сервісної інфраструктури (рис. 1.8.)



Рис. 1.8. Види торгово-побутового сервісу у сільській місцевості
Примітка: власна розробка автора

Сервісні підприємства різних напрямів діяльності (постачання ресурсів, технологічне, фінансове, маркетингове, інформаційно-консультаційне обслуговування) відзначаються специфікою функціонування, проте їх спільними рисами (сервісних підприємств) як суб'єктів підприємницької діяльності вбачається обґрунтована стратегія сервісу, призначенням якої є виявити, дослідити, винайти або розширити ідею про те, що потрібно робити; 2) концепція сервісу, що спрямовує увагу працівників організації на справжні потреби споживачів, вона знаходить відображення у всіх діях організації і повинна вирізняти організацію з-поміж конкурентів; 3) орієнтовані на споживача менеджери – рівень відповідальності, уважного ставлення і готовності допомогти, що є для споживача відмінною позитивною рисою якісного сервісу та спонукає споживача розповісти про це іншим і ще раз скористатися послугами сервісної організації; 4) орієнтована на споживача система – матеріальні вигоди (сприятливі умови, пільги), страхові поліси (політика, лінія поведінки), способи дії (процедура надання послуг), методи і процес спілкування працівників із споживачами. Отже, 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.



1.3. Передумови відродження та активізації діяльності сервісних підприємств на інноваційних засадах. Диверсифікаційні стратегії у сфері обслуговування

Приведення інфраструктури обслуговування в післявоєнний період до європейських стандартів ставить перед торговельно-сервісними підприємствами населення принципово нові організаційно-економічні завдання. Принципи діяльності різних виробників продукції в умовах ОТГ вимагають від них оптимального вибору з-поміж альтернативних способів задоволення потреб у матеріально-технічних, енергетичних, інформаційних та наукових послугах. Якісні зміни у формах власності підприємств сфери послуг передбачають їх орієнтацію на завоювання ринку, а отже, виважену політику відносин з основними споживачами, тобто сільськими жителями та учасниками сільськогосподарського виробництва. Тому проблема активізації використання інноваційних підходів до організації своєї діяльності є особливо актуальною для підприємств сфери торгівлі та побутового обслуговування на етапі становлення.

Для сервісних підприємств як суб'єктів підприємницької діяльності збереження присутності на ринку є важливим завданням, яке можливе за умови ефективнішого задоволення потреб споживачів, ніж конкуренти. Успіх сервісного підприємства визначається економічно обґрунтованою стратегією, наявністю висококваліфікованого персоналу та клієнтоорієнтованою системою обслуговування. Стратегічна орієнтація підприємства є системоутворюючим фактором, що впливає на ефективність підприємства, оскільки саме вона, створюючи її загальну місію, забезпечує стратегічний зв'язок між метою підприємства, його ресурсами та мінливими ринковими можливостями.

Загальновідомо, що стратегія торговельно-побутового підприємства полягає в забезпеченні стабільного становища на ринку в конкурентних умовах. Підприємство повинне мати відповідний набір заходів (у широкому розумінні слова), який би відповідав вимогам споживачів і працював ефективніше, ніж конкуренти. На думку Nadikattu, R [436], це означає, що ефективна стратегія повинна бути чітко визначена щодо ймовірної діяльності організації та її загального напрямку розвитку. Цей напрямок визначається чотирма взаємообумовленими виборами, а саме: 1) сфери діяльності (ринки

або сектори, які в даному випадку мають обслуговувати мешканців села); 2) переваги, які вигідно відрізняють підприємство від конкурентів; 3) канали доступу до даного ринку; 4) вибір видів діяльності, які буде здійснювати підприємець. Економічно обґрунтоване визначення кожного із зазначених варіантів забезпечить ефективну адаптацію прийнятого стратегічного напрямку до ринкових можливостей і загроз.

В економічній літературі виділяють стратегії підприємства залежно від економічного стану підприємства, а саме: стратегії виживання, стабілізації та зростання. Найбільший інтерес представляють стратегії стабілізації та зростання, оскільки саме зростання, тобто розширення сфери діяльності компанії, дозволяє збільшити частку ринку, обсяг послуг, продажів і прибутку. Можливі різні варіанти стратегії розвитку компанії, один з них - диверсифікація з точки зору здатності забезпечити стійкість підприємства, в тому числі і постачальника послуг, в ринковому середовищі.

Диверсифікація комерційної діяльності та домогосподарств у контексті інновацій є однією з поширених форм її концентрації в умовах розвинутої ринкової економіки та жорсткої конкуренції виробників на ринку. Суть диверсифікації полягає в одночасному розвитку багатьох технологічно не пов'язаних між собою видів діяльності (торгівлі, послуг, виробництва) або значного розширення номенклатури та асортименту продукції, що випускається або реалізується підприємством.

У процесі диверсифікації в структурі торговельних підприємств споживчої кооперації з'являються об'єкти побутового, фінансового, соціально-культурного, правового та інформаційного обслуговування. Відновлюють роботу торгово-закупівельні підприємства, діяльність яких спрямована на активізацію закупівлі сільськогосподарської продукції у виробників.

Загально визнано, що поняття диверсифікації пов'язане з переходом від однобічної структури виробництва до багатопрофільного виробництва з широким асортиментом продукції, робіт і послуг. Загалом диверсифікація означає розширення асортименту, зміну продукції, освоєння нових виробництв. Так, фінансово-банківський словник зазначає, що слово «диверсифікація» походить від латинського («diversificatio» — зміна, різноманітність

або «diversus» — різний і «fasere» — робити). Концепція диверсифікації в західних країнах увійшла в практику управління промисловими підприємствами ще в середині 1950-х років. Водночас метою диверсифікації було зменшення нестабільності сучасного виробництва [220, с. 389].

Водночас науковці не прийшли до одностайного трактування поняття диверсифікації у сфері торгівлі та побутових послуг. Так, М. Портер, розглядаючи питання конкуренції, визначає диверсифікацію як одну з можливих корпоративних і конкурентних стратегій, а ефективна корпоративна стратегія, на думку автора, повинна постійно розвивати і посилювати конкурентну стратегію. Диверсифікація, з його точки зору, означає визначення нових сфер діяльності та розширення асортименту. Дослідник наголошує, що для диверсифікації підприємство повинно обирати галузі, які на даний момент не є привабливими, але потенційно можуть бути реструктуризовані компанією, що забезпечить їй постійні конкурентні переваги в обраних галузях. Насправді підприємство може отримати вигоду, якщо вихід на ринок відбудеться до того, як буде розкрито повний потенціал галузі [222, с. 138]. Дійсно, диверсифікація до недослідженої галузі може трансформувати її структуру таким чином, що створить значні конкурентні переваги для підприємства, оскільки часто воно є першими ініціаторами, які встановлюють правила конкуренції на ринку. Фірма випереджає ринок, якщо вона платить ціну входу, яка не повністю відображає перспективи нового бізнесу, інакше витрати на входження в привабливу галузь чи діяльність можуть з'їсти весь очікуваний прибуток.

Розвиваючи думку про необхідні умови для застосування стратегії диверсифікації, М. Портер зазначає, що диверсифікація має відбуватися за кластерною лінією [221, с. 346]. Диверсифікуючи таким чином свою діяльність, підприємства споживчих товарів мають змогу краще використовувати не лише свої внутрішні сили, а й унікальні можливості регіонів, до яких вони отримують додатковий доступ. Це положення повною мірою стосується підприємств сфери послуг, насамперед тому, що вони є складовою частиною кластерів. Якщо сервісні компанії конкурентоспроможні, вони можуть відродити або зміцнити індустрії постачальників і покупців. У свою чергу, конкурентоспроможні виробничі галузі стимулюють розвиток суміжних галузей сфери послуг.

М. Портер, досліджуючи специфіку функціонування різних сервісних підприємств у сфері споживчої діяльності на ринку, аргументує думку про переваги диверсифікації в наданні послуг. Аргументи вченого стверджують, що багатозадачна сервісна компанія має можливість використовувати ефект економії в матеріальному забезпеченні, маркетингу, підборі робочої сили, навчанні та мотивації одночасно для всіх своїх точок у конкретній географічній зоні та для розподілу реальних маєток використовувати витрати між ними. Багатозадачна компанія має більші можливості для проведення досліджень щодо систематизації надання послуг та впровадження більш спеціалізованої технології, що дозволяє їй завжди бути в авангарді впровадження передових технологій у своїй галузі та отримувати перевагу над конкурентами [220].

Xie, Z., Wang, J., & Miao, L. дещо інакше визначають диверсифікацію, маючи на увазі питання формування корпоративної стратегії. Згідно з ними, диверсифікація - це кількість видів діяльності, в яких бере участь організація, і те, як вони пов'язані один з одним. Дослідники вказують на те, що рішення організації про те, якою діяльністю вона буде займатися або на який ринок виходитиме, як буде керуватися цією діяльністю, базується на корпоративній стратегії організації. Тому сутність і ступінь диверсифікації є визначальним питанням на рівні корпорації [481].

Ці дослідники розглядають питання диверсифікації робочої сили, під якою розуміють відмінності між членами групи чи організації щодо однієї чи кількох важливих ознак [481]. Диверсифікація робочої сили є конкурентною перевагою для компанії, оскільки компанії, які успішно керують диверсифікацією, як правило, мають вищі рівні продуктивності праці та нижчу плинність кадрів, що значно знижує витрати. Більше того, такі комерційні та споживчі підприємства можуть краще досліджувати різні сегменти ринку на основі смаків та уподобань власних працівників. Організації з різноманітною робочою силою також характеризуються вищим рівнем креативності.

У світлі питання про можливі стратегії ринкової поведінки сервісного підприємства Sohl, T., Vroom, G., McCann [457], В. також розглядають диверсифікацію, визначаючи її як одну з можливих стратегій розвитку суспільства споживання. На думку дослідників, основними питаннями при виборі стратегії розвитку є обґрунтування мети зростання, визначення частки нових товарів і нових ринків у

майбутньому прибутку споживчого суспільства. Диверсифікацію дослідник традиційно пов'язує з появою нових товарів, робіт і послуг на нових ринках.

Аналізуючи переваги та недоліки диверсифікації, Sohl, T. аналізує умови, за яких диверсифікація як стратегія зростання забезпечить торгово-побутовому підприємству та домогосподарству стійку конкурентну перевагу на новому ринку. Тому ключовим питанням, пов'язаним із вказаним напрямком зростання, є ступінь віддаленості від основного бізнесу тих можливостей, які є привабливими для суспільства споживання. За словами Sohl, T., широку диверсифікацію слід залишити в компетенції корпоративної структури через складність і масштабність процесу широкої диверсифікації.

Наголошуючи на небезпеці потенційних ризиків диверсифікації, Wang, S. зазначає, що вони будуть виправданими, якщо компенсуватись майбутніми конкурентними перевагами, які базуються на експорті ключових бізнес-компетенцій у нові для індивідуального бізнесу сфери [477]. Теоретично будь-який тип бізнесу можна було б перемістити в нову галузь, де комерційний і домашній бізнес хоча б якимось чином випереджав своїх конкурентів. На практиці, однак, перспективи синергії обмежені недостатньою обізнаністю менеджерів з усіма важливими факторами успіху та бар'єрами для входження в нову сферу діяльності.

Розглядаючи диверсифікацію в контексті концепції життєвого циклу продукту, Sohl, T. зазначає, що кожне споживче суспільство на певному етапі свого розвитку стикається з необхідністю оновлення продуктового портфеля, оскільки об'єктивно навіть найуспішніші товари з часом втрачають свою значимість на ринку і зникають, замінені більш досконалыми способами задоволення потреб споживачів, внаслідок чого у компанії виникає потреба в освоєнні нових товарів, робіт і послуг, а також нових ринків [456].

На основі матриці вектора зростання, розробленої І. Ансофом, McCann, V. T. визначає диверсифікацію як такий напрямок руху компанії по відношенню до її поточної позиції на ринку, який полягає в збільшенні обсягів продажів за рахунок розробки нових продуктів (роб. і власні послуги) на нові ринки [456]. Порівнюючи диверсифікацію зі стратегіями обробки ринку, розвитку ринку та розробки продукту, дослідник зазначає, що ці три стратегії базуються на принаймні одній відомій стратегічній змінній, тоді як

диверсифікація включає багато невизначеностей і тому може бути ризикованою.

До бачення диверсифікації вищезгаданих авторів близька точка зору Ф. Котлера та Г. Армстронга, які розуміють диверсифікацію як один із можливих шляхів реалізації стратегії розвитку. На думку дослідників, диверсифікація, обрана як стратегічний напрямок у формуванні бізнес-портфеля компанії, дозволяє своєчасно почати роботу в перспективній сфері, що ефективніше, ніж підвищення ефективності роботи в неперспективних сферах діяльності. При цьому звертається увага на ризик надмірної диверсифікації, що може призвести до небажаного розпорощення ресурсів компанії [38, с. 69].

Узагальнюючи проаналізовані підходи до визначення поняття диверсифікації, можна зробити висновок, що трактування диверсифікації як стратегії на різних рівнях планування (табл. 1.8) і як засобу забезпечення комунікації між ними є характерним для західних науковців. Крім того, диверсифікація визначається як спосіб реалізації стратегії зростання, як спосіб забезпечення стійкої конкурентної переваги та оптимального використання ресурсів.

Таблиця 1.8

Диверсифікація як стратегія різних рівнів планування діяльності підприємств сервісного обслуговування в сільській місцевості

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

Примітка: власна розробка автора

Спираючись на ідеї західних учених, вітчизняні дослідники вивчають диверсифікацію з різних точок зору. Зокрема, дослідницький колектив під керівництвом С. Покропивного, враховуючи питання маркетингової стратегії, у тому числі стратегії виходу підприємства на ринок, визначає диверсифікацію як

розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки з новою продукцією та оволодіння суміжними галузями [89]. Дослідники розглядають диверсифікацію як спосіб підвищення стабільності підприємства на ринку та мінімізації ризику банкрутства. Автори слушно зазначають, що диверсифікація вимагає великих витрат і тому має бути ретельно обґрунтована. На їхню думку, його доцільно застосовувати до фінансово сильних підприємств, якщо їхня діяльність у межах однієї галузі починає обмежувати збільшення обсягів продажів і масштабів розвитку підприємства. Водночас диверсифікація є прийнятним способом активізації діяльності, в тому числі: обслуговуючих підприємств з різним фінансовим станом за умови своєчасного виявлення та ліквідації їх збиткової ланки.

М. Ільчук, Т. Іщенко, В. Збарський трактують диверсифікацію як одну з трьох можливих стратегій просування товару [189, 188], звичайно з урахуванням диверсифікації в маркетинговій сфері підприємства. Вчені, аналізуючи переваги та недоліки стратегії диверсифікації, вказують, що це найбільш ризикована та витратна стратегія, але вона може забезпечити успіх та стабільність компанії в нестабільному середовищі.

Загальноприйнятим є трактування диверсифікації як економічного терміна В. Андрійчука, дискусійним – ототожнення диверсифікації із суспільними формами організації виробництва, оскільки під колективними формами виробництва зазвичай розуміють колективні форми виробництва (розуміти колгоспи та радгоспи). Автор, розглядаючи переваги та загрози диверсифікації, наголошує на важливості визначення економічно обґрунтованого ступеня диверсифікації виробництва. При цьому слід враховувати вплив зовнішніх факторів, а також реальний стан економіки підприємств сервісного обслуговування [2].

Популярним серед вітчизняних дослідників (Вдовенко, Н. М., Сухомлин, Л. В., Бачкір [54], І. Г., Гнатенко, І. А., Прилуцький [224], А. М., Герасимчук, В. Г., Згурська, О. М.[102]) є погляд на диверсифікацію як одну з форм конкуренції в ринковій економіці. Фактично конкуренція базується на змаганні між приватними товаровиробниками за сприятливіші умови виробництва та реалізації товарів. Диверсифікація виробничо-збутової сфери підприємств сфери послуг дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції на ринку завдяки одночасному випуску багатьох видів продукції, робіт і

послуг, орієнтованих на різні категорії споживачів, створенню власних торгових і побутових мереж, розширення каналів збуту продукції, робіт і послуг шляхом використання більшої кількості маркетингових важелів просування товару на ринку. Як правило, підприємства диверсифікованих послуг мають перевагу в тому, що вони здатні швидко адаптуватися до вимог ринку та підтримувати прибутковість.

Багато науковців, зокрема Н. Маслак, О. Лемішко, вважають, що диверсифікацію діяльності, у тому числі сервісних підприємств сфери послуг, можна вважати заходом управління фінансовими ризиками [153, 48, с. 109; 276, с. 25; 167, с. 47; 168, с. 16]. З цією точкою зору важко не погодитися, оскільки суть диверсифікації полягає у проникненні підприємств сфери послуг на нові ринки збуту, розширенні номенклатури продукції, робіт і послуг і, звичайно, переміщенні капіталу в найбільш прибуткові галузі, які, при відповідному виборі напрямку діяльності, забезпечить рентабельність виробництва. Однак слід зазначити, що на практиці диверсифікація може не тільки зменшити, але й збільшити ризик, якщо малоперспективне виробництво підтримується за рахунок прибутку, отриманого в інших видах діяльності.

Крім того, диверсифікація розглядається економістами як ефективний спосіб забезпечення переваг в отриманні кредиту, рівномірного використання трудових ресурсів обслуговуючих підприємств протягом року, вирішення ряду соціальних і екологічних проблем, що відкриває широкі можливості для усунення ряду проблем, перспективного розвитку підприємства (вихід на зовнішній ринок з нетрадиційними товарами та послугами, зменшення залежності підприємств від постачальників сировини, матеріалів, послуг, несумлінних посередників тощо). Процес диверсифікації підприємств сфери послуг для економіки регіону відіграє не менш важливу роль, оскільки сприяє розвитку конкуренції, дозволяє наситити ринок товарами та послугами, подолавши монополію підприємств-гігантів, задовольнивши попит на товари, робіт і послуг у різних сегментах ринку [167, 48].

В економічній літературі терміни «диверсифікація» та «інтеграція» часто використовуються як синоніми, що, очевидно, пов'язано з тим, що обидві стратегії є стратегіями зростання. Проте в умовах збереження послуг доцільно виділяти стратегію розвитку

інтеграції (лат. Integratio – перебудова і ціле) як поступове зближення та об'єднання кількох суб'єктів господарювання в процесі їх взаємовпливу [258] та стратегія диверсифікації як внутрішнє зростання підприємств сфери послуг, яке відбувається внаслідок збільшення обсягів і підвищення ефективності виробництва. Звідси й різниця в мотивах застосування цих стратегій: мотивами вертикальної інтеграції є бажання знизити витрати та/або отримати більший контроль над виробництвом і розподілом; натомість диверсифікація зазвичай спрямована на використання привабливих ринкових можливостей і зниження ризику інвестування всіх коштів в одному напрямку [478].

Тому визначено кілька підходів до тлумачення поняття диверсифікації і всі вони тісно взаємопов'язані, оскільки характеризують багатоаспектне явище в його різноманітних проявах. Диверсифікація як стратегія розвитку підприємств сервісного обслуговування має в кінцевому рахунку забезпечити значимість підприємства на ринку, тобто його конкурентну позицію. У контексті цього дослідження диверсифікація серед інших інноваційних методів розвитку (Переваги та труднощі використання диверсифікації серед інших інноваційних методів розвитку підприємств споживчої кооперації, див. рис. 1.9) розглядається як аналітична та організаційна робота, а контрольна діяльність спрямована на створенні, збереженні та розширенні економічно вигідних напрямків діяльності підприємств сервісного обслуговування споживчої кооперації для досягнення стратегічної мети, яка базується не тільки на прибутку, а й на якнайповнішому задоволенні потреб сільського населення в продукції, робіт і послуг.

Серед різноманітних стратегічних варіантів розвитку підприємств сервісного обслуговування диверсифікація та спеціалізація зазвичай сприймаються як протилежності, тому для з'ясування сутності та переваг і недоліків кожного з них доцільно провести їх порівняльний аналіз. Слід зазначити, що окремі стратегічні орієнтири підприємства мають як спільні переваги, так і недоліки та притаманні кожному з них окремо (табл. 1.9). У процесі порівняння двох стратегій визначаються необхідні умови їх застосування.

Способи розвитку підприємств з сервісного обслуговування	Переваги	Складності застосування
Диверсифікація діяльності	Дозволяє поширити виробничу і комерційну діяльність за межі сформованої раніше спеціалізації, на інші галузі й господарські сфери	Супроводжується достатньо високим рівнем ризику та труднопередбачуваними наслідки
Реінжиніринг	Дозволяє добре структурувати процеси закупки, випуску та отримання, управління складом, виконання замовлень та виставлення рахунків. Процеси, що дуже добре піддаються реінжинірингу, легше налагодити, автоматизувати та інтегрувати Не розглядається як загроза скорочення штатів і, відповідно, не деморалізує персонал	Відсутні методичні основи проведення Необхідно враховувати особисті якості кожного працівника, його психологічну модель поведінки, які автоматизувати не можна
Реструктуризація	Дозволяє оптимізувати співвідношення між витратами та доходами підприємства шляхом приведення організаційної та виробничої структури у відповідність із обсягом продукції, на яку є платоспроможний попит	Передбачає кардинальні зміни цілей та завдань виробничо-господарської діяльності і, отже, матеріальної та організаційної бази їх здійснення
Реорганізація	Дозволяє перейти на якісно новий рівень організації бізнесу шляхом перебудови ідеології та практики бізнесу в рамках сучасних бізнес-технологій	Сучасні бізнес-технології майже не адаптовані до умов вітчизняного бізнесу, менталітету власників-керівників малих підприємств
Франчайзинг	Дозволяє збільшити обсяг продажів без істотних витрат, забезпечує контроль над операціями розповсюдження товару, розширяє ринки збуту Франчайзер забезпечує товаром, навчає, дає всілякі консультації з ведення бізнесу	Може використовуватися у випадку забезпечення інтересів і франчайзера, і франчайзі у частині одержання прибутку на витрачений час, гроші та ресурси Є неврегульованими окремі аспекти, зокрема, стосовно величини вступного внеску франчайзі та порядок його сплати, компенсації його витрат

Рис. 1.9. Переваги та складності застосування інноваційних способів активізації розвитку сервісних підприємств в умовах ОТГ

Примітка: власне узагальнення автора

Матриця співставлення спеціалізації та диверсифікації в умовах підприємств сервісного обслуговування сільського населення в умовах ОТГ

	Переваги	Недоліки
Спеціалізація ("за все братися – нічого не вміти")	<ul style="list-style-type: none"> – використання особливих умов – постійне удосконалення організації, технології, кваліфікації персоналу – концентрація виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> – залежність від постачання – сезонність виробництва – небезпека зміни кон'юнктури ринку – залежність від державної підтримки
Диверсифікація ("не варто класти всі яйця до одного кошика")	<ul style="list-style-type: none"> – використання особливих умов – мінімізація ризиків – пом'якшення сезонності – скорочення залежності від постачання – економія масштабів – ефект "синергії бізнесів" 	<ul style="list-style-type: none"> – небезпека вибору неперспективного напрямку – недостатня компетентність щодо різних бізнесів – небезпека розпорошення ресурсів – значні витрати на входження до нових ринків

Примітка. Узагальнення автора

Спільною перевагою обох стратегій є те, що вони передбачають ефективне використання наявних внутрішніх ресурсів компанії в поєднанні з унікальними можливостями регіонів. Особливістю диверсифікації, на думку М. Портера, є те, що для реалізації цієї переваги її необхідно здійснювати за кластерною лінією [222, с. 346]. Стратегії спеціалізації та диверсифікації схожі з точки зору можливості використання ефекту масштабу виробництва, хоча вони забезпечують його по-різному. Так, спеціалізовані сервісні підприємства зазвичай знижують витрати на одиницю продукції, збільшуючи обсяг виробництва того чи іншого продукту. Багатозадачна компанія має можливість використовувати ефект економії завдяки матеріально-технологічній, маркетинговій та кадровій підтримці всіх її підрозділів у конкретній географічній зоні та розподілу між ними загальнокорпоративних витрат [222, с. 273]. Стратегії спеціалізації та диверсифікації мають загальний недолік — вони досить дорогі, оскільки перша потребує значних витрат на постійне вдосконалення технології виробництва, а друга — на вихід на новий бізнес. Ігнорування цього недоліку може призвести до того, що весь очікуваний прибуток буде поглинено понесеними витратами.

Існують значні відмінності між стратегіями однопрофільних і багатопрофільних підприємств. Найважливіші з них стосуються здатності стратегії забезпечити стійкість підприємств сфери послуг у нестабільному ринковому середовищі. Головною перевагою диверсифікованого підприємства є його відносна стабільність, тому що у разі краху одного підприємства підприємство може компенсувати збитки, що виникли за рахунок інших сфер діяльності. Більше того, багатопрофільний характер підприємства пов'язаний із розподілом інвестиційного ризику через поділ капіталу між різними сферами діяльності [220, с. 96]. Спеціалізоване підприємство, навпаки, набагато більш сприйнятливим до зміни кон'юнктури ринку, оскільки не має достатньої маневреності.

Теоретично диверсифікація, яка полягає в інвестиціях у виробництво, пов'язане з різними етапами переробки одного і того ж продукту, дозволяє підприємству зменшити залежність від постачальників, недобросовісних посередників, що вигідно відрізняє багатопрофільну компанію від однопрофільної. Водночас завдяки спеціалізованим постачальникам, які зосереджують свої зусилля на обмеженій частині ланцюжка витрат, компанія має змогу зменшити власні.

Багатопрофільні та спеціалізовані підприємства істотно відрізняються за повнотою і рівномірністю використання ресурсів підприємства протягом року. Диверсифікація, на відміну від спеціалізації, дозволяє пом'якшити сезонність як виробництва, так і споживання. Перерозподіляючи матеріально-технічні, фінансові та трудові ресурси між різними видами діяльності протягом року, організація забезпечує їх ефективне використання. Крім того, спеціалізація підприємства часто перешкоджає раціональному використанню побічної продукції. Ці дві стратегії також є альтернативними з точки зору підвищення ефективності виробництва за рахунок його концентрації. Спеціалізоване підприємство має набагато більше шансів скористатися цією перевагою. Водночас надмірна диверсифікація створює ризик розпорошення ресурсів і недостатньої концентрації в окремих сферах діяльності. Тому для будь-якої сервісної компанії, що застосовує стратегію диверсифікації, питання економічно обґрунтованого визначення межі розширення бізнесу настільки ж важливий, як і складний.

Унікальною перевагою диверсифікації є потенційна синергія підприємств для розширеного виробництва, що передбачає значно вищий загальний результат диверсифікованої діяльності, ніж ефект від кожного з напрямків. Однак не завжди багатопрофільні сервісні підприємства можуть скористатися цією перевагою. Особливо це стосується підприємств, які обирають стратегію непов'язаної диверсифікації, які характеризуються низьким ступенем інтеграції окремих видів діяльності, а отже, не досягають ефекту синергії підприємств.

В узагальненому вигляді сильною стороною одноцільового підприємства є повна концентрація на виробництві одного продукту і на одному ринку, а отже, постійне вдосконалення виробництва і реалізації однорідної продукції. Диверсифікація, у свою чергу, створює умови для забезпечення відносної стабільності компанії в мінливому ринковому середовищі. Таким чином, як спеціалізація, так і диверсифікація забезпечують значні конкурентні переваги підприємства, яке використало той чи інший варіант стратегічної орієнтації. Враховуючи сучасні тенденції прискорення процесу заміни старих товарів новими та скорочення життєвого циклу товарів, велика увага приділяється диверсифікації як стратегії підприємства, яка може забезпечити їй стійкі конкурентні переваги та ринкову значимість.

Однак справжня стратегічна орієнтація сервісних підприємств передбачає певний компроміс між стратегіями однієї та кількох спеціальностей, щоб скористатися сильними сторонами диверсифікації, зберігаючи переваги спеціалізації. Існує оптимальний баланс між основними видами ресурсів, на яких спеціалізується підприємство, та іншими, які диверсифіковані та орієнтовані на додаткові сфери діяльності. Базовий актив може змінюватися з часом, таким чином переходячи від спеціалізації виробництва та технологій до спеціалізації маркетингу та продажів. Важливим для розуміння сутності диверсифікації є класифікація її видів і форм, які згруповані за різними ознаками (Можливі види диверсифікації підприємств сфери послуг у сільській місцевості як інноваційний метод активізації сфери послуг, див. рис. 1.10.).

Залежно від об'єкта диверсифікації розрізняють диверсифікацію виробництва, яка полягає в переході від однобічної виробничої структури до багатогалузевої та, за М. Портером, одночасному

розвитку багатьох непов'язаних видів виробництва, розширенні асортименту [220 с. 477].

Диверсифікація економічної діяльності - це розширення діяльності великих компаній, об'єднань, підприємств і цілих галузей за межі основної діяльності, що розуміється як виробництво товарів, робіт і послуг, що мають максимальну частку в чистому обсязі продажів порівняно з іншими видами продукції, робіт і послуг, що надаються. Тип диверсифікації є найважливішим елементом структури сучасної ринкової економіки, оскільки стимулює зусилля компанії зміцнювати свої позиції на ринку, вчасно реагувати на зміни економічної ситуації та забезпечувати ефективність своєї діяльності. При цьому підприємства із спеціалізованих перетворюються на багатогалузеві комплекси-конгломерати, складові частини яких не мають функціональних зв'язків між собою [255, 257].

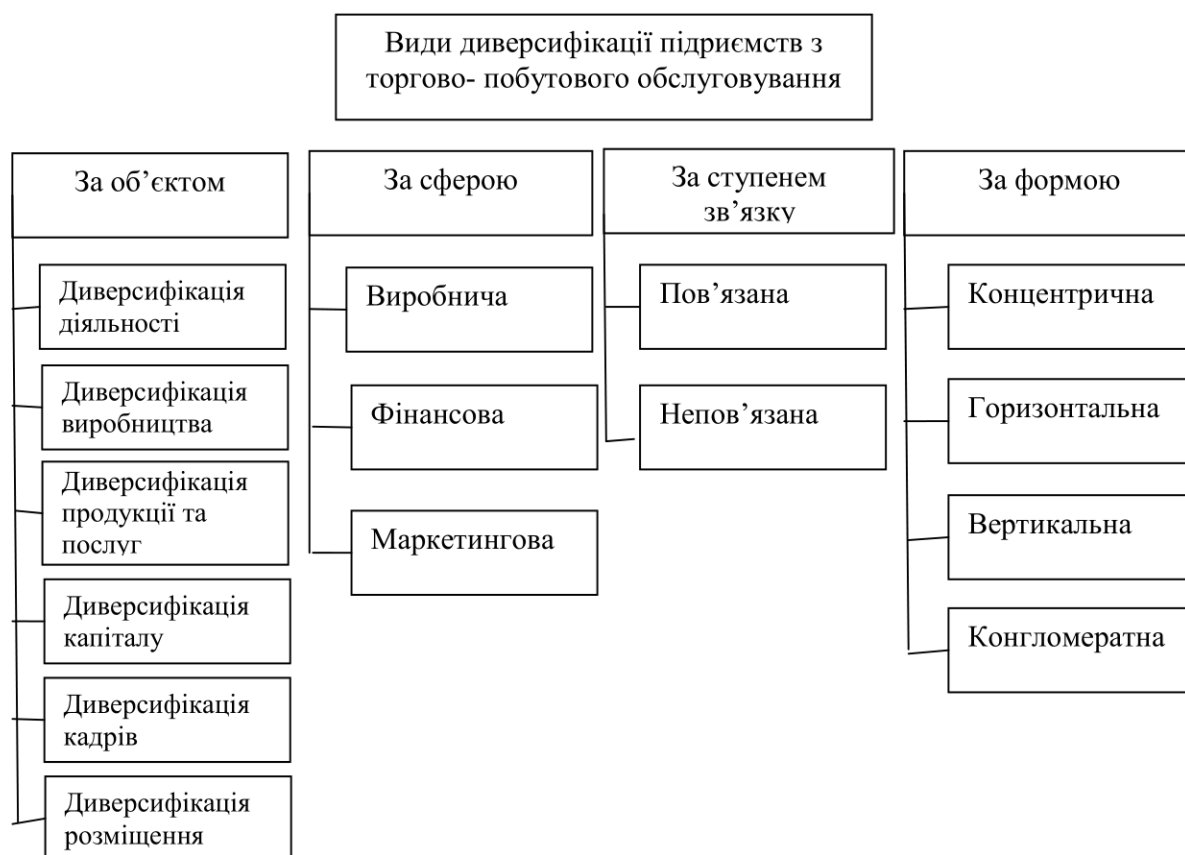


Рис. 1.10. Можливі види диверсифікації сервісних підприємств у сільській місцевості ОТГ як інноваційного методу активізації сфери послуг

Примітка: власна розробка автора

Диверсифікація капіталу – це розподіл капіталу між різними об'єктами з метою зменшення ризику збитків і збільшення прибутку [278]. Диверсифікація персоналу стосується відмінностей між членами групи чи організації на основі однієї чи кількох важливих характеристик [277]. Диверсифікація розміщення полягає у створенні власної торговельної мережі підприємства.

Розрізняють три напрями диверсифікації, а саме: виробничий (урізноманітнення видів виробництва на підприємстві, які забезпечують випуск різноманітної продукції та/або розширення її асортименту), фінансовий (урізноманітнення фінансової діяльності, якої підприємство досягає шляхом створення різноманітних видів коротко- і довгострокових фінансових вкладень), маркетинг (створення підприємством власної торгової мережі, розширення каналів збуту продукції, робіт і послуг, використання більшої кількості маркетингових важелів для просування товарів на ринок) [302].

Залежно від ступеня зв'язку різних сфер діяльності на підприємствах розрізняють пов'язану та незв'язану диверсифікацію [278]. Підприємство, яке обирає пов'язану стратегію диверсифікації, отримує ряд переваг у вигляді скорочення загальних витрат, необхідних для ведення кількох бізнесів одночасно, а також бізнес-синергії, коли загальний результат пов'язаних бізнесів перевищує суму ефектів від кожен з них. Однак диверсифікацію як стратегію необхідно порівнювати із співвідношенням очікуваних економічних результатів до економічного ризику, пов'язаного з її реалізацією. Диверсифікація знижує ризик лише тоді, коли існує низька кореляція між сумою різних операцій, які необхідно виконати під час диверсифікації.

Множинність форм диверсифікації пояснюється різними трактуваннями новизни товару, оскільки новизна може бути визначена принаймні з трьох точок зору: товар є новим для компанії, для ринку або принципово новим. Таким чином, за формою 1) існує концентрична диверсифікація, яка полягає у виробництві підприємством нових товарів, які технологічно або комерційно пов'язані з існуючими; 2) горизонтальна диверсифікація, що полягає у випуску підприємством нових продуктів, які призначені для існуючих клієнтів, але технологічно не пов'язані з існуючими продуктами; 3) конгломератна диверсифікація (корпоративна, побічна) полягає у

розвитку нових видів діяльності, які ні технологічно, ні комерційно не пов'язані з існуючими [41], 4) вертикальна (ланцюгова) диверсифікація полягає в диверсифікації інвестицій у виробництво, пов'язаних з різними стадіями переробки одного продукту [48], тобто приєднання до існуючого виробництва попередніх або наступних стадій. У випадку сервісних підприємств можна використовувати всі перераховані вище форми диверсифікації, оскільки логістичні, фінансові, кредитні, енергетичні, наукові та консультаційні послуги для сільськогосподарських товаровиробників мають велику кількість сфер діяльності, а отже, різноманітні форми розширення цієї діяльності.

Вихід підприємства до нових сфер діяльності передбачає для сервісного підприємства неабиякі конкурентні переваги. Так, завдяки вертикальній диверсифікації відбувається скорочення залежності від постачальників. Обираючи стратегію горизонтальної диверсифікації, обслуговуюче підприємство отримує переваги, пов'язані з можливістю досягти ефекту синергії бізнесів, раціонального застосування побічної продукції. Конгломератна диверсифікація передбачає можливість збалансованості грошових потоків сервісного підприємства, розподілу інвестиційного ризику шляхом ділення капіталів між різними сферами діяльності, раціонального використання фінансових ресурсів, зменшення сумарних податкових платежів. Створення мережі сервісних підприємств (географічна диверсифікація) забезпечує задоволення потреби споживачів у максимально зручному їх розташуванні, а також використання ефекту економії завдяки матеріально-технічному, маркетинговому, кадровому забезпеченню одразу всіх підрозділів та розподілу між ними загальних корпоративних витрат.

Стратегію диверсифікації можуть використовувати сервісні підприємства з різною ринковою позицією [106]. Наприклад, підприємство, що займає позицію лідера, прагне спрямовувати свою діяльність на підвищення ринкової частки за наявної місткості ринку шляхом виведення на ринок нових послуг, що сприяє зменшенню ризику, пов'язаного із залежністю від однієї товарної лінії. Підприємство – нішер, що обслуговує один або декілька сегментів ринку, застосовує диверсифікацію як стратегію виходу за межі ніші, якщо та вже не є прибутковою.

З огляду на виключну важливість для сервісного обслуговування підприємствами споживчої кооперації наявності кваліфікованого та орієнтованого на споживача персоналу непересічного значення набуває диверсифікація кадрів агросервісних підприємств. Підприємства, які ефективно керують диверсифікацією робочої сили, загалом мають вищий рівень продуктивності праці, креативності, нижчий рівень плинності кадрів, що сприяє формуванню значних конкурентних переваг для обслуговуючих підприємств.

Підприємства сервісу справедливо визначаються як обов'язковий кластерний елемент, й диверсифікація їх діяльності вздовж кластерних ліній передбачає ефективне використання наявних у підприємства внутрішніх активів у поєднанні з унікальними можливостями регіонів. Багатопрофільність обслуговуючого підприємства дозволяє пом'якшити недоліки сезонності виробництва завдяки перерозподілу ресурсів підприємства між різними видами діяльності протягом року. Водночас диверсифікація містить й певні небезпеки для підприємства, а саме: вибір неперспективного напрямку розширення діяльності, недостатня компетентність менеджерів щодо управління різноплановими бізнесами, розпорошення ресурсів підприємства, значні затрати на входження до нових ринків тощо.

Мотиви диверсифікації діяльності підприємств сервісного обслуговування досить різноманітні, хоча в кінцевому підсумку всі вони впливають з необхідності підвищення стійкості підприємства за рахунок можливості маневрувати ресурсами. Наприклад, диверсифікація часто використовується в тих випадках, коли необхідно зменшити залежність від одного ринку, ємність якого обмежена або достатньо насичена, щоб компенсувати сезонні коливання ринку, забезпечити простір для росту підприємства, зміцнити його конкурентні позиції, дати підприємству перевагу. при отриманні кредиту, ефективно використовувати вільні кошти, отримувати кошти, які суттєво покращать результати компанії, розподілити ризик між різними сферами діяльності тощо. Вибір підприємством того чи іншого виду диверсифікації з власною стратегічною орієнтацією визначається, зокрема, етап життєвого циклу компанії (див. рис. 1.11., і це обумовлено типом диверсифікації на етапі життєвого циклу компанії, що надає торгові та побутові послуги. рис. 1.12.).

1. Вибір підходу до структурування життєвого циклу
2. Встановлення перебування конкретного підприємства на тому чи іншому етапі життєвого циклу, тобто позиціонування підприємства
3. Встановлення рівня вичерпності можливостей етапу життєвого циклу, на якому перебуває підприємство
4. Формування уявлення про майбутній стан підприємства на очікуваному етапі, про філософію бізнесу
5. Вибір способів переходу підприємства з одного етапу життєвого циклу на інший
6. Організаційне проектування переходу підприємства з одного етапу життєвого циклу на інший (визначення складу та реальної складності робіт, послідовності їх виконання, величини ресурсів)

Рис. 1.11. Послідовність побудови моделі життєвого циклу сервісного підприємства

Примітка: власна розробка автора

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

Рис. 1.12. Залежність виду диверсифікації від стадії життєвого циклу підприємства з надання торгово-побутових послуг

Примітка: узагальнення автора

Диверсифікація здійснюється різними способами, а саме шляхом поглинання компаній, які вже працюють на ринку, на який компанія хоче вийти, або шляхом розширення власних можливостей. Формами входження в новий бізнес можуть бути: 1) придбання діючого підприємства (основні переваги - отримання готових технологій виробництва, наявність функціональних зв'язків з постачальниками сировини і матеріалів, відсутність потреби в широкій рекламі, відносна популярність). на ринку готової продукції – налагоджені канали збуту та кваліфікований персонал, до того ж очевидна значна економія інвестиційних вкладень та прямий вихід на цільовий сектор ринку); 2) «поглинання» — примусове злиття шляхом поглинання однієї компанії іншою, при цьому компанія, що поглинається, ліквідується як така (головною перевагою в цьому випадку є збільшення активів на вартість активів компанії, що поглинається); 3) створення нового підприємства (потрібні значні фінансові ресурси, водночас цей спосіб може виявитися дешевшим, ніж придбання неефективного підприємства).

Тому диверсифікація є важливою складовою структури сучасної ринкової економіки. Вона стимулює прагнення суб'єкта господарювання в умовах конкуренції зміцнити свої позиції на ринку, вчасно реагувати на зміни економічної ситуації та забезпечити ефективність своєї діяльності. Для підприємств сервісного обслуговування диверсифікація як система заходів, що здійснюються з метою забезпечення присутності компанії на ринку, може надати значні конкурентні переваги, водночас така стратегічна орієнтація є досить витратною та ризикованою, тому її застосування потребує ретельного попереднього аналізу та економічно обгрунтоване рішення.

Останніми роками, як вже відзначалося раніше, торгівля стала привабливою сферою підприємницької діяльності, яка розвивається значними темпами. При цьому однієї з головних особливостей розвитку підприємництва в торгівлі є здатність швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, залишаючи невігідні і займаючи нові, перспективні ринкові ніші. Це обумовлюється відносно невеликим обсягом діяльності і невеликою потребою в ресурсах, спрощеною структурою управління, прямою залежністю доходів власників підприємства від його успішної діяльності. Однак в умовах

розвиненої ринкової економіки кожне конкретне торговельне підприємство, як правило, маневрує в межах обраної спеціалізації шляхом удосконалення асортименту товарів, рідше - розширенням номенклатури і підвищенням якості надання додаткових торговельних послуг. Зміна ж галузевої структури малого бізнесу відбувається, головним чином, за рахунок інтенсивного зростання кількості нових малих підприємств на перспективних ринках і скорочення числа діючих підприємств на ринках, що звужуються.

Досягнення своєї основної мети торговельними підприємствами в умовах добровільного об'єднання територіальних громад (отримання прибутку та досягнення стійкого фінансового становища) за рахунок своєї основної діяльності при низькій купівельній спроможності сільського населення і значній конкуренції є досить проблематичним. Разом з тим, специфіка перехідної економіки полягає в тому, що однієї з основних, найбільш виграшних стратегій адаптації малих підприємств до зміни умов господарювання стає перерозподіл ресурсів фірми між окремими напрямками діяльності, тобто диверсифікація діяльності підприємств.

Ділові словники визначають слово «диверсифікація» як одночасний розвиток багатьох не пов'язаних між собою видів діяльності, розширення номенклатури виробленої продукції, виведення діяльності за межі основної діяльності, що означає виробництво товарів і послуг, які мають максимальну частку в обсязі чистого продажу по відношенню до інших видів виробленої або реалізованої продукції [478].

В умовах конкуренції будь-яке підприємство чи компанія прагне усталити своє положення на ринку і намагається вчасно реагувати на зміну кон'юнктури. За допомогою стратегії диверсифікації спеціалізовані підприємства перетворюються в багатогалузеві комплекси-конгломерати, складові частини яких не мають між собою функціональних зв'язків.

Оскільки ні вітчизняна економічна теорія, ні емпіричні дослідження не дають нам достатньої інформації для аналізу і прийняття рішень щодо диверсифікації діяльності підприємств, ми змушені звернутись до світового досвіду.

Не дивлячись на те, що найбільш відчутний розвиток диверсифікація отримала в більшості країн у середині 50-х років ХІХ сторіччя, коли вперше виникла проблема відносного вичерпання

внутрішніх джерел зростання ефективності діяльності, перші дослідження диверсифікації та інтеграції американських компаній у 1962 р. здійснив М. Горт, японських підприємств - у 1979 р. Є. Єсінара. Отримані зарубіжними вченими дані дослідження диверсифікації діяльності підприємств дозволяють більш детально вивчити причини і напрямки, мету і фінансово-економічні результати диверсифікації.

Диверсифікація, до того як отримала сучасні риси, в рамках глобальної стратегії фірм пройшла складний шлях розвитку, змінюючись під впливом як зовнішніх обставин, так і внутріфірмових критеріїв. Історію такої еволюції умовно можна поділити на чотири етапи. На кожному з цих етапів відбувалось становлення таких основних елементів: товарний набір; галузевий набір; набір галузей та сфер діяльності; набір країн. Кожен наступний етап був кроком у досягненні цілей діяльності і відрізнявся зміною пріоритетів у розвитку підприємницької діяльності [131]. У табл.1.10. наведена еволюція відповідних ідей - від маніпулювання набором товарів до маніпулювання набором країн.

Таблиця 1.10

Етапи еволюції диверсифікації діяльності підприємств як активізуючого засобу

Епохи історичного розвитку	Економічні передумови	Засоби досягнення мети	Переважаюча форма організації діяльності	Наслідки
Епоха масового виробництва (до кін. 20-х років)	Концентрація виробництва та централізації капіталу в мережах галузі	Створення товару для ринку. Зниження витрат виробництва	Спеціалізація виробництва ("чисті галузі")	Створення товарних ринків
Епоха масового збуту (до серед. 50-х років)	Концентрація капіталу в межах галузі. Товарна конкуренція. Перенакопичення капіталу в межах галузі. Структурна конкуренція	Маніпулювання набором товарів, що використуються в певній галузі. Маніпулювання набором галузей (виробництво взаємопов'язаної продукції) Перелив капіталу в інші галузі та сфери діяльності. Маніпулювання набором галузей та сфер діяльності.	Горизонтальна диверсифікація. Продуктова (товарна) диверсифікація. Вертикальна інтеграція. Галузева диверсифікація (набір галузей). Багато галузева диверсифікація (набір галузей та сфер діяльності).	Подолання меж товарних ринків. Галузеві ринки. Подолання меж галузевих ринків. Національні ринки.

Постіндустрі- альне суспільство	Перенакопичення капіталу в окремих країнах. Критична маса обсягів виробництва в світовому масштабі. Конкуренція між фірмами, діяльність яких оптимізована в масштабах світу.	Експорт капіталу в інші країни. Регулювання світових госпо- дарських зв'язків. Оптимізація прибутковості в межах діяльності. Стратегія глобальної оптимізації діяльності.	Географічна диверсифікація (набір країн). Міжнародна інтеграція. Інтернаціоналізація виробництва. Глобальна диверсифікація.	Подолання меж національних ринків. Ефект мультиплікації на світовому ринку. Подолання меж регіональних ринків.
Епоха інформаційних та комп'ютерних технологій	Світова конкуренція	Глобальна оптимізація світових зв'язків.	Світова економіка.	Світовий ринок.

Примітка. Узагальнення автора

Розвинуте ринкове світове господарство пройшло через багато етапів, кожен з яких характеризувався різноманітним поєднанням спеціалізації та диверсифікації як асиметричними формами організації підприємницької діяльності (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Еволюція стратегій диверсифікації

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

Примітка: узагальнення автора

Сучасний етап характерний воєнно-оборонним періодом та етапом підготовки до вимог та стандартів ЄС.

На вітчизняних підприємствах та в галузях економіки на даний момент сформувались різноманітні передумови диверсифікації діяльності. Однак сьогодні в Україні спостерігається не еволюційний характер розвитку явища, що мало місце в світовій практиці а навпаки

- диверсифікація діяльності окремих підприємств відбувається на різних етапах залежно від стану підприємства, його фінансових, кадрових і технічних можливостей тощо.

При виборі тієї чи іншої диверсифікаційної стратегії постає питання про мотиви та цілі її проведення.

Існує значна кількість основних мотивів здійснення диверсифікації діяльності підприємств в системі споживчої кооперації (рис.1.13.).



Рис. 1.13. Основні мотиви проведення диверсифікації в торгово-сервісному обслуговуванні

Примітка: власна розробка автора

Усі мотиви диверсифікації можна з певною долею умовності розділити на наступальні й оборонні.

Оборонні мотиви для диверсифікації включають:

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

Розподіл ділового ризику здійснюється шляхом розширення асортименту товарів і переліку ринків, на яких діє компанія. Це полегшує прийняття великих ризиків, зв'язаних з новими товарами і

ринками, і є істотним мотивом для диверсифікації, особливо коли діловий ризик в основному виді діяльності великий.

Зменшення циклічної нестабільності особливо актуальне в тих випадках, коли компанія займається сезонною чи циклічною діяльністю. У такому випадку, злиття з компанією, що має протилежну циклічність чи сезонність, може виявитися корисним для стабілізації виробництва і прибутків. Це також може допомогти скоротити рівень як ділового, так і фінансового ризику. Якщо у певній галузі очікується спад, необхідно знайти вид діяльності для заміни, а це можна зробити тільки шляхом диверсифікації. Прикладами цього служать тютюнові компанії. Усі вони диверсифікувалися, відійшовши від своїх основних видів діяльності, наприклад, компанія British American Tobacco перейменована у British American Tobacco Industries і тепер більше своїх ресурсів має в сфері фінансових послуг, ніж у тютюновому виробництві.

Особливо актуальна диверсифікація в умовах непередбачуваності розвитку зовнішнього середовища, коли виникає необхідність заміни виду діяльності, що переживає спад. У таких ситуаціях єдиною можливістю уникнути краху і домогтися стійкого розвитку є диверсифікація. Фірма, образно говорячи, робить кілька ставок у надії на те, що хоча б одна з них виграє.

Наступальні мотиви включають:

– політику агресивного росту. Як правило, швидкого росту легше домогтися шляхом придбання іншої компанії, ніж намагатися рости органічно в рамках своєї компанії. Більшість компаній, що прагнуть до швидкого росту, досягають його шляхом придбання інших компаній; рр.

– фінансові можливості. Компанія, що купує, користаючись неефективністю структури капіталу в цільовій компанії, у якій є вільний капітал і можливості одержання позик, може вигідно використовувати їх у своїх інтересах. По-іншому, ці можливості можуть складатися в одержанні переваги

фінансової синергії, коли позикові можливості об'єднаної компанії перевищують суму можливостей окремих складових її компаній. Можуть також бути і податкові причини для придбання певної компанії, але вигода від придбання податкових відрахувань у даний час заборонена податковими органами;

– подолання границь росту. На певному етапі свого розвитку більшість найбільш успішних компаній зіштовхуються з природними границями росту. Це пояснюється тим, що ємність будь-якого ринку в даний конкретний момент обмежена і чим ближче підходить компанія до цієї величини, тим складніше збільшувати випуск за рахунок витиснення конкурентів. У такій ситуації темп росту випуску компанії практично цілком визначається темпом росту ринку в цілому. Якщо ринок знаходиться в стадії зрілості то темп росту ринку, як правило, незначний, і здійснювати які-небудь заходи щодо його збільшення важко. У такій ситуації єдиним виходом може бути диверсифікація підприємства і розширення масштабу своєї діяльності за рахунок нових напрямків;

– досягнення синергічних ефектів. Синергічні ефекти виявляються в тому, що ефект від спільної роботи двох чи декількох підприємств, відділів чи напрямків діяльності перевищує сумарний ефект від незалежного функціонування цих напрямків. Синергічні ефекти можуть виявлятися в різних формах і є важливим мотивом для диверсифікації.

Виступаючи інструментом ліквідації диспропорцій відтворення і перерозподілу ресурсів, диверсифікація підприємницької діяльності переслідує різноманітні цілі і визначає напрямки реструктуризації, диверсифікації економіки сервісних підприємств системи споживчої кооперації (рис.1.13.).



Рис. 1.13. Мета диверсифікації як засобу активізації діяльності сервісних підприємств споживчої кооперації

Примітка: власна розробка автора

Глобальною ціллю диверсифікації діяльності для будь-якого з підприємств є економічна стабільність, оскільки це один з гарантів тривалого існування підприємства в конкурентному середовищі. Фактично диверсифікація діяльності підприємства спрямована на одержання найбільшого прибутку в середньостроковому і

довгостроковому періоді, що можливе при високій конкурентоздатності підприємства на ринку.

Виділяють два основних напрямки диверсифікації діяльності підприємств. Перший з них пов'язаний з використанням при диверсифікації переваг, яких підприємство досягло у традиційній для себе сфері (використання при диверсифікації існуючих технологій, сировини, каналів розподілу, виробничих потужностей і т.д.). Даний напрямок одержав назву "синергічна диверсифікація". Другий напрямок, який називають "конгломератною диверсифікацією", полягає в переході підприємства у галузь діяльності, не зв'язану з поточним бізнесом, до нових технологій і потреб ринку, і спрямовану на одержання фірмою більшого прибутку і мінімізацію підприємницьких ризиків.

Вибір стратегії диверсифікації визначається, у першу чергу, фінансовим становищем фірми. При недостатніх фінансових ресурсах і збитковості бізнесу перед фірмою стоїть одне завдання – вижити. При наявних же значних вільних коштах фірма ставить перед собою завдання збільшення прибутку шляхом диверсифікації. У першому випадку фірма змушена займатися пошуком варіанта диверсифікації, який дає їй можливість максимально повно використовувати наявний у неї потенціал (у першу чергу виробничий) з мінімальними додатковими вкладеннями і досить високою нормою прибутку. В другому випадку фірма робить пошук варіантів диверсифікації, що дають їй можливість вкладення вільних коштів у нові сфери для збільшення одержуваного прибутку (у тому числі в сфері, де норма прибутку на капітал нижча існуючої, якщо подальша експансія в традиційній сфері обмежена), при цьому бар'єри для вступу в галузь не грають для фірми значної ролі.

Вибір напрямку диверсифікації діяльності підприємства повинен здійснюватися за наступним алгоритмом (рис. 1.14.).

Насамперед проводиться глибокий аналіз проблем розвитку підприємства та усвідомлення мотивів і мети диверсифікації (рис. 1.13.). Малі і середні поселення в сільській місцевості належать до зони ризикованої торговельної діяльності, оскільки, як вже відзначалося раніше, незначна концентрація купівельних фондів населення (низький товарооборот на 1 особу) може не забезпечити рентабельну роботу підприємства. З цією метою, першочергово, розраховують точку і точку мінімальної рентабельності діяльності торговельного підприємства.

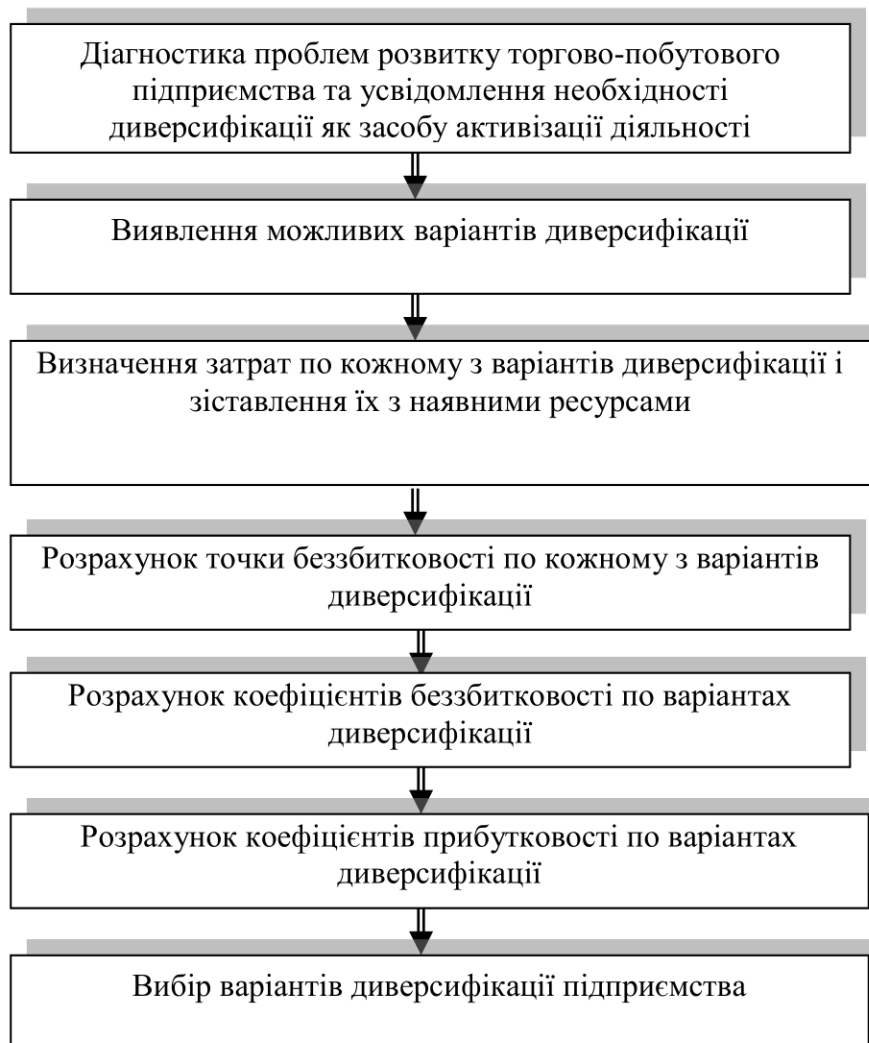


Рис. 1. 14. Алгоритм вибору варіантів диверсифікації діяльності сервісних підприємств

Примітка: власна розробка автора

Точка беззбитковості розраховується за формулою [476]:

$$T_{\text{без}} = \frac{B_n}{P_{\text{д}} - P_{\text{взм}}} \cdot 100, \quad (1.1.)$$

де $T_{\text{без}}$ – мінімальний товарооборот, при якому досягається точка беззбитковості;

B_n – витрати обігу постійні;

$P_{\text{д}}$ – рівень валових доходів;

$P_{\text{взм}}$ – рівень змінних витрат обігу.

Точка мінімальної рентабельності розраховується за формулою [126, с.67]:

$$\dot{O}_{\text{іод}} = \frac{\hat{A}_i + \check{I}_{\text{min}}}{\hat{D}_i - \check{D}_{\text{ісі}}} \cdot 100, \quad (1.2.)$$

де \dot{O}_{i00} - мінімальний товарооборот, при якому досягається мінімальний рівень рентабельності вкладеного капіталу.

При цьому мінімальний прибуток, який повинно отримувати підприємство, в свою чергу, розраховується за формулою [476]:

$$\dot{I}_{\min} = \frac{\hat{E} \cdot \dot{I}DD}{100 - \tilde{N}_i}, \quad (1.3.)$$

де \hat{E} - сума вкладеного в підприємство капіталу;

$\dot{I}DD$ - мінімальний рівень рентабельності вкладеного капіталу, який визначається рівнем процентної банківської ставки;

\tilde{N}_i - ставка податку на прибуток.

При неможливості досягнення зазначених показників діяльності основним мотивом диверсифікації діяльності підприємства є подолання границь росту. Важливим мотивом диверсифікації діяльності роздрібних торгових підприємств в умовах добровільного об'єднання територіальних громад в сучасних умовах є також і досягнення "синергічного" ефекту.

Надзвичайно важливе значення має визначення потенційно можливих варіантів диверсифікації діяльності роздрібних торгових підприємств у сільській місцевості. У сучасних умовах найбільш привабливими варіантами диверсифікації є організації заготівельної діяльності, організація власного виробництва, організація надання послуг з громадського харчування, організація надання додаткових торговельних послуг та послуг сервісного обслуговування.

При організації торговельного обслуговування більше уваги слід приділити ефективному використанню поселенського потенціалу малих, віддалених і обезлюднених поселень. Такі села, де живуть в основному особи пенсійного та передпенсійного віку, мають сприятливі умови для формування в них фермерського, дрібноселянського укладу. Є чимало родючих земель, що приходять у занепад через обезлюднення навколишніх сіл. Тому для запобігання запустінню сільських територій навколо безлюдних і вмираючих поселень орні землі, виключені із сільськогосподарського обороту, можуть і повинні передаватися фермерам та іншим сільським господарям у довгострокову оренду. Це сприятиме посиленню життєстійкості, свого роду "імунітету" сільських поселень до несприятливих зовнішніх факторів [88]. У той же час виникає проблема залучення до обігу товарної продукції особистих підсобних та селянських (фермерських) господарств через малі її обсяги, оскільки перехід від державних заготівель сільськогосподарської продукції до оптової торгівлі нею на аграрних біржах не вирішує даної проблеми.

У попередні роки ця проблема вирішувалася постійним розгортанням заготівель лишків сільськогосподарської продукції системою споживчої кооперації. Однак в останні роки охоплення заготівлями споживчою кооперацією валового збору продукції цих господарств різко впало.

Як показує досвід, значна чисельність населення не може продати значну кількість лишків картоплі, овочів та фруктів в основному через відсутність заготівельних пунктів за місцем проживання, особливо в малих і глибинних селах, оскільки переважна частка матеріально-технічної бази заготівель зосереджена в районних центрах і великих селах. Разом з тим, існує чітка залежність між кількістю реалізованих населенням лишків сільськогосподарської продукції від відстані до приймально-заготівельних пунктів. Так, якщо населення, яке проживає в радіусі 20 км від приймально-заготівельних пунктів, здає до 30% всіх лишків продукції, то в радіусі понад 20 км – не більше 10%.

Розрахунки показують, що найбільш раціональним є відкриття одного заготівельного пункту в розрахунку на 250-300 дворів. В даний час 1 приймально-заготівельний пункт припадає майже на 500 дворів, що викликає нагальну потребу розвитку приймально-заготівельних пунктів в віддалених і невеликих селах.

Саме тому з метою збільшення обсягів діяльності роздрібних торгових підприємств у малих та віддалених селах і забезпечення рентабельної їх роботи, поряд з організацією торговельного обслуговування вони повинні здійснювати також і заготівлю лишків сільськогосподарської продукції, а основною мережею малих і віддалених сільських поселень повинні стати комбіновані роздрібні підприємства типу магазин-заготпункт. Даний вид діяльності не вимагає значного залучення додаткових капіталовкладень, а вимагає тільки вирішення цілого комплексу організаційно-технологічних питань збуту заготовленої продукції.

У останні роки споживча кооперація значно зменшила обсяги хлібопечення і постачання хлібом і хлібопродуктами сільського населення. До цього часу цей сегмент ринку є практично неосвоєним. Тому досить привабливим, на наш погляд, є функціонування у середніх і великих поселеннях стаціонарних змішаних магазинів типу магазини-мініхлібопекарні. Окрім забезпечення хлібом населення власних населених пунктів, вони могли б також постачати хлібом магазини розміщені у малих і віддалених селах, де організація хлібопечення є недоцільною.

В останні роки у сільській місцевості, як вже відзначалося раніше, прискореними темпами відбувалося скорочення чисельності підприємств ресторанного господарства. Тому ще одним важливим напрямом диверсифікації підприємств роздрібної торгівлі у невеликих селах є організація надання послуг у сфері громадського харчування і створення підприємств типу магазин-міні-бар.

Ще ширші можливості для збільшення обсягів діяльності роздрібних підприємств має організація надання широкої номенклатури різноманітних послуг як виробничого, так і побутового характеру. Це можуть бути послуги з ксерокопіювання, проявлення фотоплівок, прокату відеофільмів тощо.

На наступному етапі вибору варіантів диверсифікації здійснюється розрахунок як разових, так і поточних затрат по кожному з них. Шляхом зіставлення наявних у фірми ресурсів (власних або залучених) з затратами по кожному з варіантів диверсифікації проводиться відсівання тих варіантів диверсифікації, для реалізації яких недостатньо ресурсів.

Надзвичайно важливе значення має вибір найбільш ефективних варіантів диверсифікації з тих, що залишилися. Робота по їх визначенню передбачає розрахунок по кожному з варіантів диверсифікації, що залишилися:

- точки беззбитковості (3.16);
- коефіцієнта беззбитковості;
- коефіцієнта прибутковості.

Для розрахунку коефіцієнта беззбитковості насамперед проводяться маркетингові дослідження ринку для визначення потенційного обсягу продажів по кожному з варіантів диверсифікації.

Коефіцієнт беззбитковості визначається за формулою:

$$\hat{E}_a = \frac{\dot{O}_i}{\dot{O}_a}, \quad (1.4.)$$

де: \dot{O}_i - прогнозний обсяг реалізації;

\dot{O}_a - точка беззбитковості.

Якщо отриманий коефіцієнт беззбитковості варіанту диференціації менше одиниці, то в подальшому він не береться до уваги.

По варіантах диверсифікації, що залишилися, проводиться розрахунок коефіцієнтів прибутковості як відношення між масою прибутку, одержуваного в довгостроковому періоді по даному

варіанті диверсифікації, і затратами на подолання бар'єрів для входу в галузь.

Ранжирування варіантів диверсифікації по зниженню коефіцієнтів прибутковості дозволяє здійснити вибір варіанту диверсифікації з найбільшими значеннями коефіцієнта прибутковості.

Отже, торгово-побутовий сервіс представляє собою сукупність видів діяльності, що обслуговують сільське населення ОТГ та учасників процесу сільгоспвиробництва і доведення до кінцевого споживача товарів, робіт і послуг різного походження й забезпечують ефективне функціонування процесу на всіх його стадіях. В контексті бізнесу, що включає процеси виробництва, зберігання, переробки, дистрибуції продукції в т.ч. сільськогосподарського походження, призначення сервісу вбачається в обслуговуванні всіх цих процесів, що передбачає надання широкого спектру послуг, пов'язаних із запровадженням новітніх технологій, якісним і безперебійним матеріально-технічним постачанням, маркетингом продукції, інформаційно-консультаційним супроводженням господарської діяльності.

Типологія сервісних підприємств як таких, що охоплюють своєю діяльністю всі види ресурсів, а також обслуговують різнопланові процеси виробництва, зберігання, переробки, реалізації продукції в т.ч. сільськогосподарського походження, включає різноманітні види сервісу. За своїми функціональними ознаками, характером походження, формування і впливу на кінцевий продукт виробництва види діяльності і галузі сервісу вбачається за доцільне класифікувати як такі, що здійснюють постачання матеріально-технічних ресурсів, провадять технологічні процеси, забезпечують просування продукції, робіт і послуг на ринку, надають спектр фінансових, інформаційно-консалтингових послуг. Нині перспективним представляється функціонування комплексних сервісних підприємств, що об'єднують у своєму складі постачання матеріально-технічних ресурсів та виробничо-технічне обслуговування, оскільки сучасні якісні параметри ресурсів передбачають відповідний рівень сервісного супроводження, тобто сьогодні придбаваються не стільки ресурси як такі, скільки технології, необхідні для ефективного господарювання та повного задоволення сільського населення в торгово-сервісному обслуговуванні.

Характеристика торгово-побутових послуг як продукту особливого виду визначає специфіку маркетингової діяльності сервісних підприємств, яка спрямована на мінімізацію ризиків зміни якості послуг, сезонних коливань попиту та невідповідності між попитом і пропозицією, зниження вартості сервісних послуг через значну залежність якості обслуговування від взаємодії покупця з продавцем. З огляду на це, 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.

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. Вихід сервісної компанії на нові сфери діяльності надає їй значні конкурентні переваги (ефективне використання ресурсів, ефект масштабу, зменшення залежності від постачальників, синергійний ефект бізнесів, раціональне використання побічної продукції, розподіл інвестицій). ризик). Водночас диверсифікація містить і певні небезпеки для підприємств сфери послуг, зокрема вибір неперспективного напрямку розширення діяльності, недостатня компетентність менеджерів в управлінні різноплановими бізнесами, розпорошення ресурсів підприємства, значні витрати на вихід на нові ринки тощо, отже, застосування диверсифікації вимагає ретельного попереднього аналізу та економічно обґрунтованого рішення .



*Якщо спеціалізація, кооперація та суспільний розподіл праці викликали до життя науку управління, то знання особливостей розвитку цих процесів в цій чи іншій галузі національної економіки безумовно сприятиме розвитку і впровадженню в них інновацій
(з афоризмів Богдана Андрушківа)*

РОЗДІЛ 2. СУТЬ І ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В ОБОРОННИХ УМОВАХ

- Суть і взаємозв'язок концентрації і спеціалізації підприємств у сфері торгівлі та сервісному обслуговуванні;*
- Умови і чинники посилення концентрації і спеціалізації в торгівлі та сервісному обслуговуванні;*
- Особливості і соціально-економічні наслідки концентрації і спеціалізації торговельних підприємств та сервісному обслуговуванні в умовах добровільного об'єднання територіальних громад.*

2.1. Суть і взаємозв'язок концентрації і спеціалізації підприємств у сфері торгівлі та сервісному обслуговуванні

Для кожної держави, незалежно від форми правління, державного устрою та державно-правового режиму, найактуальнішою є проблема вдосконалення економічної системи. Кожна країна намагається побудувати власну економіку відповідно до цих принципів, які проголошені в цій країні як головні та визначальні.

Після проголошення незалежності, Україна, як відомо, обрала для себе демократичний шлях формування ринкової економіки. Така модель економіки передбачає дію ряду економічних законів, серед яких визначальними є закони формування кон'юнктури ринку відповідно до попиту і пропозиції ринку товарів і послуг, закон максимізації прибутку, закон вільної конкуренції. Тим часом агресія росії що розпочалася в 2014 р. обумовила необхідність вивчення та уточнення сутності і взаємозв'язків концентрації і спеціалізації підприємств у сфері торгівлі та сервісному обслуговуванні в т.ч. і в умовах ОТГ.

Для визначення суті і взаємозв'язку концентрації і спеціалізації підприємств у сфері торгівлі нами передбачено розкриття:

- змісту і соціально-економічних наслідків процесів концентрації і спеціалізації роздрібною торгівлі у сільській місцевості;
- з'ясування сучасних науково-теоретичних засад спеціалізації і типізації торговельних підприємств як чинника впливу на організацію торговельного обслуговування населення;
- виявлення та критична оцінка сучасних тенденцій процесів концентрації і спеціалізації роздрібною торгівлі в умовах добровільного об'єднання територіальних громад;
- розроблення нормативів розвитку роздрібною торговою мережі як необхідної умови оптимального розміщення та регулювання її розвитку;
- обґрунтування підходів до диференціації розвитку торговою мережі в сільській місцевості;
- обґрунтування необхідності і напрямів диверсифікації діяльності роздрібних торгових підприємств;
- розроблення моделі спеціалізації роздрібною торговою мережі в сільській місцевості.

В економічному плані конкуренцію можна визначити як «змагання між суб'єктами господарювання з метою отримання переваги над іншими суб'єктами господарювання за рахунок власних досягнень, у результаті чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибору між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт не може визначати умови торгівлі товарами на ринку» [142].

Наявність конкуренції на ринку не дозволяє підприємцям встановлювати високі ціни, а отже отримувати бажані прибутки. Тому закон максимізації прибутку змушує підприємців постійно шукати можливості збільшення свого прибутку. Одним із них, найбільш привабливим і надійним, є створення або досягнення монопольного становища.

Що таке монополістичні утворення? Якщо розглядати промислове виробництво, то це поодинокі великі підприємства, об'єднання підприємств, господарські об'єднання, які виробляють значний обсяг продукції певного виду, завдяки чому займають домінуюче становище на ринку; отримати можливість впливати на процес ціноутворення, досягати вигідних цін; отримувати вищі (монопольні) прибутки.

Основною ознакою формування монополії є, таким чином, монопольне становище, яке визначається як «домінуюче становище підприємця, що дає йому можливість самостійно або спільно з іншими підприємцями обмежувати конкуренцію на ринку даного товару» [209].

Існують різні види монополій, які можна звести до трьох основних: природних, адміністративних та економічних.

Природна монополія виникає з об'єктивних причин. Це відображає ситуацію, коли попит на певний продукт чи послугу найкраще задовольняє одна або декілька компаній. В її основі лежить специфіка технології виробництва та обслуговування клієнтів. Тут конкуренція неможлива або небажана. Прикладами можуть бути енергопостачання, телефонне обслуговування, зв'язок, трубопровідний транспорт тощо. Ці галузі існують в обмеженій кількості, якщо не в одному національному підприємстві, і тому природно займають монопольне становище на ринку [272].

Адміністративна монополія виникає внаслідок дій державних органів. З одного боку, це надання окремим компаніям виключного

права на здійснення конкретного виду діяльності. З іншого боку, це організаційні структури для державних підприємств, коли вони об'єднані та підпорядковані різним керівникам, міністерствам, асоціаціям. Економіка колишнього Радянського Союзу була однією з найбільш монополізованих у світі. Там панувала адміністративна монополія, перш за все монополія всевладних міністерств і відомств [356].

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

Одним із методів досягнення монопольного становище є економічна концентрація. Загальновідомо, що концентрація (від новолат. *conctratio*) - зосередження, скупчування, збирання когонебудь, чого-небудь, в якомусь місці [478, с. 624]. Виходячи з цього, суть економічної концентрації, на нашу думку, можна звести до того, що суб'єкти ринку здійснюють ряд заходів щодо зосередження в своїх руках економічних важелів впливу на кон'юнктуру ринку з метою забезпечення собі можливості визначати умови обороту товарів на ринку.

Конкурентна боротьба в умовах ринку є рушійною силою дії закону концентрації виробництва та капіталу.

Як відомо, дія цього закону відбувається на всіх етапах розвитку капіталізму, тобто починаючи з XVI ст. Суть концентрації виробництва полягає у зосередженні все більшого об'єму випуску продукції на зростаючих за розмірами підприємствах. Щоб вижити в конкурентній боротьбі, отримати більше прибутків, підприємці змушені розширювати масштаби виробництва, впроваджувати нову техніку. При цьому з маси дрібних та середніх підприємств поступово виділяється кілька найкрупніших.

Умовою концентрації виробництва є концентрація і централізація капіталу. Якщо концентрація капіталу передбачає збільшення його розмірів на одному підприємстві за рахунок власних доходів і позикових засобів, то ріст розмірів капіталу при його централізації відбувається в результаті об'єднання декількох капіталів або поглинання одного капіталу іншим.

Коли це відбувається, монополіст повністю контролює виробництво та продаж певного виду товарів чи послуг на цьому ринку. Тому він може встановлювати умови торгівлі товарами

(наприклад, ціни на товари, послуги). При цьому встановлення останнього залежить не від попиту, а від волі монополіста. Справа в тому, що за наявності на ринку кількох виробників умови торгівлі (зокрема, продажна ціна) товару залежатимуть від попиту, оскільки виробники конкурують між собою і мають забезпечити збут. Якщо обидві виробничі компанії знаходяться під контролем однієї особи, то ця особа визначає продажну ціну товару для обох компаній, і оскільки на даному ринку більше немає виробників товару, споживач змушений купувати товар по ціні, встановленій монополістом.

У результаті концентрації виробництва найбільші підприємства мають альтернативу: або продовжувати виснажливу боротьбу один з одним, або домовитися про масштаби виробництва, ціни, збут і т. д. Як правило, вони обирають другий шлях, який веде до виникнення домовленостей між ними (гласних і негласних), що є однією з найбільш характерних ознак монополізму в економіці. Утворення монополістичних підприємств є тому закономірним наслідком прогресу продуктивних сил, реалізації переваг великого підприємства над малим [29].

Водночас економічна концентрація може мати й іншу мету, ніж досягнення монопольного становища на ринку. Таким чином, для максимально ефективного ведення бізнесу, впровадження новітніх технологій тощо суб'єкт господарювання може концентрувати фінансові ресурси.

Для забезпечення ефективної діяльності суб'єкта господарювання можлива концентрація управлінських компетенцій. Наприклад, якщо компанія може забезпечити виробництво замкнутого циклу, від видобутку сировини до виробництва готової продукції, то собівартість кінцевої продукції істотно знижується і відповідно знижується ціна продукту. Зниження ціни на продукт, безумовно, вигідно споживачеві. Водночас такий суб'єкт господарювання має суттєву перевагу перед іншими, оскільки може забезпечити нижчу ціну на товар такої ж якості. У такій ситуації переважна більшість споживачів віддасть перевагу товарам цього суб'єкта господарювання. Решта суб'єктів втратять точки збуту, що призведе до втрати рентабельності і, як наслідок, до ліквідації суб'єкта господарювання.

Економічна концентрація є, з одного боку, методом конкурентної боротьби і відповідає принципам ринкової економіки, а з іншого боку,

є способом досягнення монопольного становища на ринку і суперечить цим принципам.

Світовий досвід розвитку економіки засвідчив багато різноманітних прикладів концентрації капіталу шляхом об'єднання капіталу та виробництва, який історично відбувався шляхом від простого до більш складного: від розрізнених, автономних, дрібних форм до об'єднання, взаємопроникнення і зрощування у величезні організаційні об'єднання.

У процесі своєї еволюції виробничий капітал самостійно забезпечив процес виділення зі свого складу нових форм капіталу, спочатку торговельного, а згодом - і грошового, який з часом перетворився на фінансовий.

Якщо процеси концентрації виробництва і капіталу досить глибоко розглянуті в економічній науці, як у світовій, так і у вітчизняній, то проблеми концентрації торгівлі (торгового капіталу) через складність і багатосторонність цих процесів у торгівлі (виходячи з її призначення та особливих умов діяльності) не знайшли належної уваги і розгляду. Це викликано низкою причин.

По-перше, виробництво товарів зосереджено на відносно (порівняно з торгівлею) невеликій кількості підприємств, які зосереджені, як правило, у крупних районах виробництва. Торгівля має менше можливостей для укрупнення своїх підприємств через відносно невеликі радіуси обслуговування і повинна обслуговувати все населення держави, що приводить до наявності значної кількості роздрібних торговців. У цих умовах визначення оптимальних меж концентрації роздрібною торгівлі стає надзвичайно важким завданням.

По-друге, виробничі підприємства випускають досить обмежену номенклатуру продукції, викликану спеціалізацією виробництва. Асортимент товарів, представлений на підприємствах торгівлі, надзвичайно широкий і глибокий, що разом з необхідністю комплексного задоволення попиту населення на товари ще більше посилює проблему оптимізації концентрації роздрібною торгівлі та раціональної її спеціалізації (про що мова буде йти нижче).

По-третє, наявність на ринку значної кількості роздрібних торговців різних організаційно-правових форм, форматів викликає значно сильнішу (порівняно з виробництвом) взаємну їх конкуренцію за грошові доходи покупців. До того ж, ця конкуренція часто носить

нецивілізовані форми, посилюється створенням неоднакових умов функціонування для різних суб'єктів.

По-четверте, недооцінкою важливості теоретичного опрацювання вказаної проблеми та її практичного значення.

Як було показано вище, економічна концентрація загалом і концентрація торгівлі зокрема з економічної точки зору є, безперечно, корисним явищем. Концентрація, як правило, забезпечує значне підвищення ефективності господарської діяльності, прибутковості підприємств тощо. Це досягається координацією зусиль у відповідній сфері діяльності з метою забезпечення конкурентної переваги. Водночас концентрація торгівлі може бути небезпечним явищем, що пояснюється можливістю монопольного становища одного із суб'єктів на ринку, що в свою чергу закономірно призводить до негативних наслідків.

Такий подвійний функціональний вплив концентрації роздрібно торгівлі на розвиток внутрішнього ринку потребує поглибленого розгляду сутності та ознак концентрації торгівлі, і насамперед нормативного визначення цього поняття.

Один із провідних дослідників концентрації та спеціалізації торгівлі під впливом різних факторів проф. Апопій В.В. найповніше визначення свідчить, що «концентрація торгівлі - це економічна форма комерційної діяльності, що полягає в концентрації зростаючих обсягів реалізації товарів і послуг на відносно великих підприємствах або на обмежених територіях. У першому випадку відбувається укрупнення торговельних підприємств і зосередження в них значних обсягів товарних ресурсів і запасів - товарів, у другому - зосередження значної кількості торгових об'єктів на обмеженій території - територіальна концентрація. Для роздрібно та оптової торгівлі характерна товарна концентрація. У роздрібній торгівлі до її об'єктів відносяться торгові центри, комплекси, універмаги, універмаги Територіальна концентрація характеризується інтенсивним розвитком і функціонуванням різноманітних торговельних підприємств в межах окремих житлових масивів, адміністративних районів і зон» [37, с. 6].

У цілому, погоджуючись з наведеним визначенням, слід відзначити, що, на нашу думку, воно є недостатньо повним і не зовсім точним:

– концентрація торгівлі може передбачати зосередження зростаючих обсягів продажу товарів і послуг не тільки на порівняно великих підприємствах, а й на кількох підприємствах, які належать одному власнику, що дозволяє йому проводити єдину, скажімо, цінову політику;

– об'єктами концентрації не можуть бути торговельні центри, універмаги, універсами тощо, оскільки навіть крупні з них можуть не бути підприємствами (а тільки пунктами продажу товарів) і не виробляти (а тільки впроваджувати) стратегію і тактику поведінки на ринку. Об'єктами концентрації, таким чином, можуть бути тільки роздрібні торговці;

– територіальна концентрація уже в теперішній час характеризується інтенсивним розвитком і функціонуванням не тільки різнопрофільних торговельних підприємств у межах окремих поселень, але й розвитком корпоративних мереж у різних поселеннях. Тому правильніше говорити про концентрацію актів купівлі продажу у певному регіоні (регіональна), на певній території (місто-село), чи у певному місці (локальна)

– у визначенні не відображається мета концентрації. Однак раніше відзначалося, що концентрація торгівлі може мати як позитивні, так і негативні соціально-економічні наслідки.

Виходячи з викладеного, концентрація роздрібною торгівлі – це процес зосередження зростаючих обсягів продажу товарів і послуг у певних роздрібних торговців чи у певному місці (зоні діяльності) з метою послаблення конкуренції чи підвищення ефективності управління торгівлею.

Оскільки концентрація роздрібною торгівлі може відбуватися з різною метою, різними способами і у різних місцях, є необхідність детальної класифікації її видів (рис. 2.1.).

Раніше вже відзначалося, що концентрація роздрібною торгівлі, з одного боку, є методом конкурентної боротьби, а з іншого – шляхом досягнення монопольного становища на ринку. Тому відповідно до мети можна виділити два основних види концентрації торгівлі: концентрація ресурсів і концентрація управління.

Концентрація ресурсів – це концентрація основних та оборотних засобів, фінансових та інших ресурсів під управлінням одного суб'єкта ринку.

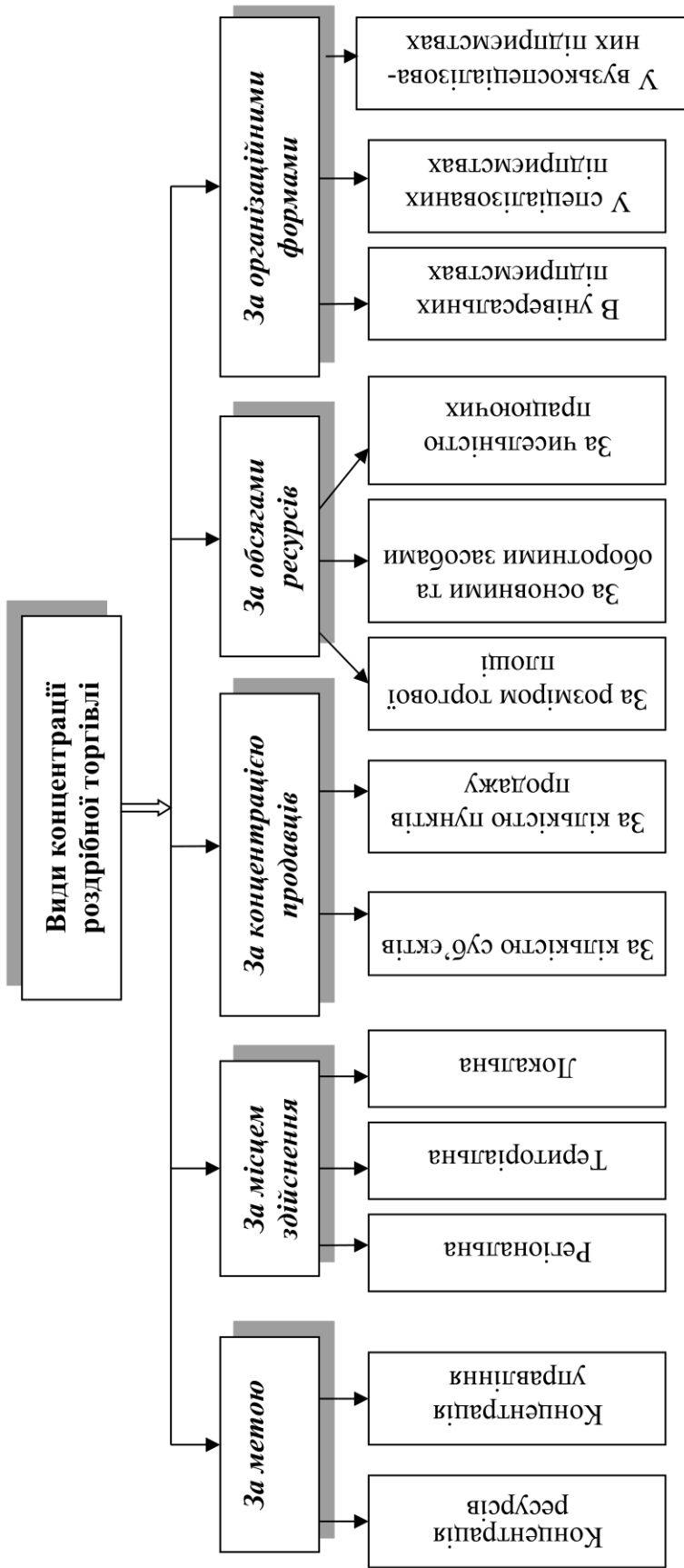


Рис. 2.1. Види концентрації роздрібно́ї торгівлі в системі споживчої кооперації

Примітка: власна розробка автора

Концентрація управління – це розширення обсягу повноважень суб'єкта ринку щодо управління активами одного чи декількох підприємств, що забезпечує підвищення ефективності їх господарської діяльності.

Процес концентрації роздрібної торгівлі полягає в зосередженні торговельних підприємств і підрозділів різного типу на спільній території охоплення (місці (зоні) діяльності). Відповідно до цієї ознаки, на нашу думку, слід розрізняти регіональну, територіальну та локальну концентрацію. При цьому сфери діяльності роздрібних торговців перетинаються, що з одного боку підвищує рівень міжвидової та внутрішньої конкуренції в роздрібній торгівлі, а з іншого – стимулює розвиток і поглиблення спеціалізації роздрібної торгівлі.

Ритейлерська мережа безперечно розвивається за принципом концентричного розміщення, який полягає в об'єктивному включенні однотипних, але менших за форматом і потенціалом гіпер- і суперцентрів роздрібної торгівлі, а також вузькоспеціалізованих ритейлерів і дрібних ритейлерів, в зоні охоплення (радіусі впливу). зона покриття (радіус впливу). Проголошений принцип концентричності (градації) був загальноновизнаним навіть у межах радянської планово-розподільної економіки.

У сучасних ринкових умовах принцип концентричності підлягає, в основному, правилу внутрішньовидової конкуренції між роздрібними торговцями, коли конкурентна боротьба розгортається між однотипними, але різноформатними роздрібними торговцями з різними ареалами (зонами) впливу. Важливу роль для функціонування торгівлі відіграє концентрація роздрібних продавців (роздрібних торговців) як за кількістю суб'єктів ринку, які визначають стратегію і тактику торговельного обслуговування, так і за кількістю пунктів продажу товарів. Чим вищий рівень концентрації продавців, тобто чим більша частка продажів припадає на невелику кількість провідних продавців, тим більшою мірою ринок схожий на монополію.

Монополія характеризується максимально можливим рівнем концентрації продавців, а досконала конкуренція є повною протилежністю монополії.

На нашу думку, концентрація торгівлі вимагає концентрації ресурсів: збільшення розмірів підприємств, зосередження основних та оборотних засобів, робочої сили на все більш великих підприємствах.

Підвищення рівня концентрації роздрібною торгівлі має забезпечувати зростання їх внутрішньої ефективності. Зі збільшенням розмірів підприємств покращуються, як правило, усі їхні техніко-економічні показники: зменшуються питомі капітальні вкладення, зростають фондоддача й продуктивність праці, краще використовуються матеріальні ресурси, знижується собівартість продукції, зростає рентабельність.

Це зумовлюється тим, що вартість сконцентрованих засобів виробництва чи процесу торгівлі зростає повільніше, ніж економічний ефект від їхнього спільного використання.

Внаслідок концентрації роздрібною торгівлі зони діяльності роздрібних торговців меншого формату завжди поглинаються, включаються до зон впливу великих, а ті, в свою чергу, - невеликих торгових центрів.

Концентрація торгівлі може мати декілька організаційних форм, а саме:

– концентрація торгівлі в підприємствах універсального характеру;

– концентрація торгівлі у спеціалізованих підприємствах;

Концентрація роздрібною торгівлі може досягатися різними методами (рис. 1.2).

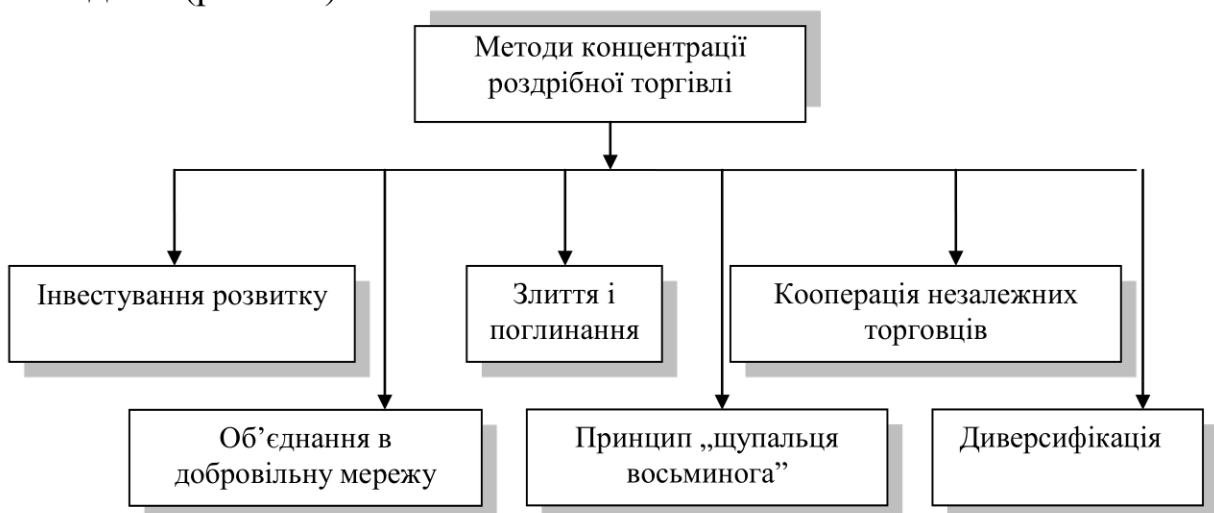


Рис. 2.2. Методи концентрації роздрібною торгівлі

Примітка: власна розробка автора

Розглянемо більш детально суть, переваги і недоліки поданих методів концентрації роздрібної торгівлі.

Укрупнення підприємств передбачає їх збільшення за рахунок інвестування власного чи позичкового капіталу і введення в експлуатацію крупноформатних підприємств роздрібної торгівлі – гіпер- і супермаркетів, універмагів, крупних спеціалізованих магазинів з торгівлі непродовольчими товарами. Це найбільш складний і тривалий метод концентрації роздрібної торгівлі.

Об'єднання незалежних торгівельників створюються на основі контрактних угод, які відбуваються у двох формах: добровільної мережі і кооперативів роздрібних незалежних торговців.

Добровільна мережа – це об'єднання незалежних роздрібних торговців, яких підтримують і фінансують оптові торговельні підприємства, що зобов'язуються здійснювати закупівлю товарів і товаропостачання магазинів об'єднання. Оптовик також допомагає роздрібним торговцям у конкуренції з розгалуженими мережами магазинів крупних торгових підприємств шляхом розроблення стандартних технологічних карт організації торгово-технологічного процесу, надання інформаційно-консультативних послуг тощо.

Кооперативи незалежних торговців об'єднуються для проведення єдиної торгової політики та спільної закупівельної діяльності. Під кооперацією в торгівлі розуміється співробітництво двох чи більше самостійних торгових підприємств на основі добровільних угод з ціллю підвищення загальної конкурентноздатності. Коопераційне об'єднання повинно створюватися з метою більш ефективного вирішення завдань, ніж це можливо на індивідуальній основі. Основними сферами кооперації торгових підприємств є:

- закупівельна кооперація (наприклад, в сфері закупівлі товарів, фінансування, придбання приміщень, персоналу);
- кооперація в сфері транспортного і складського господарства;
- збутова кооперація (наприклад, в галузі цінової політики, умов закупівлі, асортиментної політики, реклами чи сервісу);
- управлінська кооперація.

Залежно від партнерів по кооперації виділяють наступні її види:

- горизонтальна кооперація, яка спостерігається там, де співпрацюють підприємства, що знаходяться на одному господарському рівні (наприклад, декілька підприємств роздрібної торгівлі в одному населеному пункті).

– вертикальна кооперація, коли підприємства кількох господарських рівнів працюють разом (наприклад, виробники і роздрібна торгівля).

Причинами кооперування можуть бути: вихід на нові ринки збуту; застосування нових технологій; доступ до нових постачальників; спільне використання ресурсів; покращення позицій щодо постачання сировини та товарів.

Кооперування може бути короткостроковою або довгостроковою (співпраця на основі угоди (контракту), який спрямований лише на реалізацію одного проекту (програми), який реалізує компанія, і цей проект не може бути основним, а створення спільне підприємство, що охоплює багато корпоративних програм і проектів).

Основними перевагами кооперування через створення спільних підприємств є:

- оптимальне вкладення капіталу;
- обмеження ризику;
- використання можливостей всіх партнерів;
- можливість поетапного входження на новий ринок;
- зниження бар'єру (порогу) при виході з ринку.

До недоліків цієї форми кооперування належать:

- необхідність розподілу всіх прибутків;
- імовірність зміни мотивації партнерів з часом;
- складності в оперативному управлінні.

Ця форма дає можливість роздрібним незалежним торговцям заощаджувати кошти на організацію товаропостачання мережі, встановлювати більш низький, порівняно з конкурентами, рівень роздрібних цін.

Злиття і поглинання - найрадикальніший метод концентрації та централізації торгового капіталу. Цей процес активно відбувається вже не перше десятиріччя і не згасає. Оскільки це явище є характерним передусім для розвинутих країн світу, саме на них і припадає переважна більшість іноземних інвестицій.

Підприємницькі мотивації таких явищ органічно впливають з логіки ринкової поведінки економічних агентів і мають досить універсальні характеристики. Наприклад, поглинання чи повне об'єднання з конкурентами дає змогу розв'язувати питання власне конкурентної боротьби, зокрема усунення конкурентів за допомогою об'єднання з ними капіталів та господарських стратегій.

В деяких країнах злиття конкуруючих фірм є важливим джерелом концентрації, але останніми роками антитрестовське законодавство США перешкоджало більшості процесів злиття, які привели б до помітного зростання концентрації.

Концентрація може виникати внаслідок того, що деякі фірми є більш ефективними, ніж інші, і розширюються за рахунок своїх суперників. Навіть якщо ефективність всіх фірм в середньому однакова, деякі з них можуть розширюватися більшою мірою, ніж інші, просто внаслідок того, що вони переживають тривалий період успіху.

Концентрація за принципом "щупальця восьминога" передбачає відкриття крупних філій, дочірніх та асоційованих структур торговельних підприємств. Прикладом концентрації торгівлі за даним методом є досвід розвитку корпоративних мереж магазинів, які належать одному власнику, мають централізоване управління, пропонують однотипний асортимент товарів. Це надає корпоративним мережам ряд переваг перед дрібними незалежними роздрібними торговцями, оскільки завдяки крупним розмірам своєї мережі можуть закуповувати великі партії товарів безпосередньо у товаровиробників за низькими цінами, залучати до управління висококваліфікованих фахівців з просування товарів, ціноутворення, логістики для всієї корпорації в цілому, незалежно де розміщуються магазини, що дозволяє знижувати витрати обігу і підвищувати ефективність торговельної діяльності.

Прикладом концентрації роздрібною торгівлі шляхом диверсифікації є створення торговельних центрів, які є сукупністю комерційних об'єктів, що реалізують універсальний асортимент товарів і послуг підприємств, зосереджених в одному місці та керованих як єдине ціле, що через свої типи, розміри і розташування функціонально відповідають потребам обслуговуваної комерційної території.

Торговельні центри забезпечують комплексне обслуговування покупців і відвідувачів, створюють комфортні умови для придбання товарів і отримання послуг, сприяють економії часу на задоволення їхніх потреб.

Суб'єкт господарювання, який є власником торгового центру, може займатися торговельною чи іншою діяльністю, або зовсім не займатися ніяким видом діяльності і повністю здавати приміщення і

площі для організації бізнесу різним орендарям. Ними можуть бути приватні підприємці та підприємства, представники мережевих компаній та іноземних представництв, інші суб'єкти господарювання, що вважають за доцільне розширити своє представництво в цій зоні обслуговування. Здавання площ в оренду, як правило, починається ще на стадії проектування і будівництва торгового центру.

Така господарська діяльність підприємства дає йому можливість краще маневрувати своїми матеріальними й людськими ресурсами, істотно зменшувати економічний ризик, зв'язаний з виробництвом і реалізацією на ринку нових видів продукції, підтримувати на належному рівні свою фінансову стабільність.

Концентрація роздрібної торгівлі супроводжується підвищенням економічної ефективності діяльності торговельних підприємств до певної межі, за якою все більшу роль починає відігравати так звана "негативна економія", тобто негативний ефект масштабу, коли надмірна концентрація діяльності приводить до небажаних економічних наслідків. У цих умовах важливого значення набувають процеси розвитку і поглиблення спеціалізації серед суб'єктів роздрібної торгівлі, в межах якої, в свою чергу, відбуваються процеси концентрації торгівлі.

Не дивлячись на те, що проблеми спеціалізації роздрібної торгівлі знаходяться під пильною увагою науковців до теперішнього часу немає однозначного трактування самого терміну. Існуючі трактування, на нашу думку, у багатьох випадках неповні, а інколи – і не зовсім точні.

Так, зокрема, не можна погодитися з Кавун-Мошковською, О. О., яка під спеціалізацією магазинів розуміє форму розподілу праці між магазинами з продажу окремих груп товарів з метою найбільш повного задоволення попиту населення [115, с 272]. Уже давно відомо, що метою підприємницької діяльності в торгівлі є отримання прибутку, яке, правда, можна отримати тільки через задоволення попиту споживачів. Окрім цього, спеціалізація в роздрібній торгівлі характерна не тільки для магазинів, але й роздрібних торговців загалом.

Не зовсім чітким є і визначення спеціалізації у підручнику «Організація торгівлі» - спеціалізація в роздрібній торгівлі – це форма поділу праці між роздрібними торговцями на основі одночасного добровільного обмеження, але й поглиблення основного асортименту

[177]. По-перше, спеціалізація магазинів може відбуватися у межах приналежності одному роздрібному торговцю. По-друге, не зовсім зрозуміло, що вважати під "обмеженням основного асортименту" скажімо в гіпермаркеті.

Не повним, на нашу думку, є і наступне визначення: «Спеціалізація - це форма поділу праці між торговими підприємствами, яка заснована на обмеженні кількості товарних груп, представлених у магазині для продажу, з одночасним розширенням їх асортименту» [116, с. 280], оскільки, як вже відзначалося, спеціалізація магазинів може відбуватися у межах приналежності одному роздрібному торговцю.

Згідно із державним стандартом «Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять" "спеціалізація крамниць (магазинів) - форма поділу сфер діяльності між крамницями за товарним асортиментом і ціновим рівнем на товари та послуги відповідно до обраного цільового ринку» [244]. Як бачимо, і даному визначенню притаманні наведені вище недоліки.

Необхідно звернути особливу увагу на той факт, що у жодному з перерахованих визначень не вказується мета спеціалізації в роздрібній торгівлі, а саме з цього, на нашу думку, слід виходити.

Спеціалізація в роздрібній торгівлі є об'єктивний процес, викликаний наслідками концентрації роздрібної торгівлі (з метою уникнення чи послаблення конкуренції і підвищення ефективності торговельної діяльності), яка має свої межі, після якої підвищення ефективності функціонування суб'єктів ринку можливе лишень за умови спеціалізації.

Враховуючи викладене, спеціалізація в роздрібній торгівлі - це форма 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.

У сучасних умовах потреба в спеціалізації викликана не тільки міжвидовою та внутрішньовидовою конкуренцією в роздрібній торгівлі, а й необхідністю стандартизації будівництва та експлуатації об'єктів торговельного обслуговування, раціоналізації та індустріалізації торговельно-технологічних процесів у торговельній мережі, а також потребами у стандартизації об'єктів торговельного

обслуговування та необхідністю постійного підвищення рівня обслуговування клієнтів. Крім того, спеціалізація роздрібних підприємств є наслідком постійного розширення асортименту товарів, що вимагає глибокого поділу всієї товарної маси на групи, оскільки не завжди є можливість представити широкий вибір товарів у магазинах з невеликими торговими площами. У спеціалізованих магазинах створюються кращі умови для більш повного вивчення попиту споживачів, підвищення кваліфікації продавців.

Спеціалізація підприємств є важливою передумовою неухильного підвищення ефективності їхньої господарської діяльності. Поглиблення й розвиток спеціалізації підприємств звичайно супроводжуються більш широким застосуванням прогресивних методів продажу товарів, нових технологій і високопродуктивного спеціалізованого обладнання, запровадженням комплексної механізації й автоматизації взаємозв'язаних торгово-технологічних операцій.

Спеціалізація сприяє полегшенню праці торгових працівників і зростанню її продуктивності, більш ефективному використанню матеріально-технічної бази торгівлі і позитивно впливає на рівень обслуговування покупців [116].

Ця, добре розвинута в усіх галузях економіки, суспільна форма організації виробництва і торгівлі відображає процес зосередження діяльності підприємства на торгівлі обмеженим колом товарних груп з максимальним поглибленням асортименту в межах товарних груп, що має надзвичайно важливе значення для покупців при виборі товарів складного асортименту.

У той же час занадто вузька спеціалізація магазинів може негативно відобразитись на торговельному обслуговуванні населення, так як вона може привести до територіального віддалення їх від споживачів, що, в свою чергу, викличе збільшення затрат часу на придбання товарів. Крім того, розпорошення товарів по декількох магазинах ускладнює здійснення єдиної комплексної покупки [116, с.123].

Спеціалізація в роздрібній торгівлі може відбуватися за кількома напрямками (рис.2.3).

Необхідність послаблення конкуренції на споживчому ринку вимагає спеціалізації суб'єктів ринку за товарною, ціновою чи іншими ознаками. Роздрібні торговці, в свою чергу, можуть здійснювати більш глибоку спеціалізацію своїх магазинів, дрібнороздрібних підприємств.

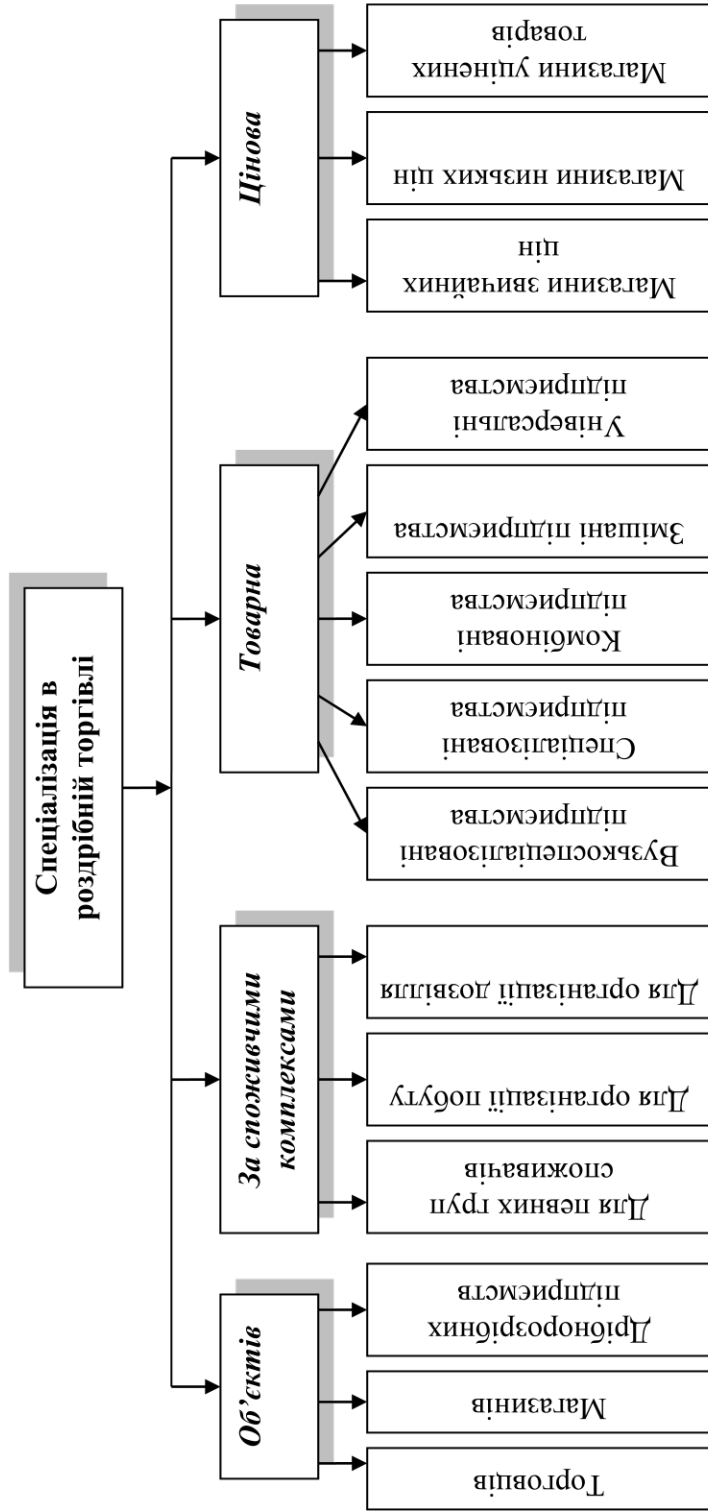


Рис. 2.3. Основні ознаки спеціалізації в роздрібній торгівлі

Примітка: власна розробка автора

Провідним напрямком спеціалізації торгових підприємств є товарна спеціалізація, котра передбачає обмеження їх діяльності торгівлею окремими видами чи групами товарів при одночасному розширенню внутрішньогрупового асортименту.

За ознакою товарної спеціалізації державний стандарт "Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять" розрізняє вузькоспеціалізовані, спеціалізовані, комбіновані, комплексні, універсальні та змішані підприємства й одиниці.

Вузькоспеціалізована крамниця (магазин) - крамниця, що продає частину групи товарів або окремі види товарів глибокої асортиментної диференціації - (гудзики, хліб, молоко, дитяче взуття). Прикладами є магазини "Природа", "Книги", "Насіння", "Зоомагазин".

Спеціалізовані торгівельні підприємства й одиниці проводять реалізацію товарів тільки однієї товарної групи (взуття, одяг, хліб і хлібобулочні вироби) з одночасним поглибленням внутрішньогрупового асортименту. Прикладами є магазини "Одяг", "Взуття", "Меблі", "Культтовари", "Тканини". Якщо спеціалізований магазин окрім основної групи товарів у незначній кількості торгує супутніми товарами, то такий магазин також вважається спеціалізованим.

Комбінована крамниця (магазин) - крамниця, що продає кілька груп товарів, пов'язаних єдністю споживчого призначення, і забезпечує комплексне задоволення потреб окремих груп споживачів або певної потреби.

Роздрібні торговці комбінованої спеціалізації займаються реалізацією товарів кількох споріднених за характером попиту груп ("Овочі - фрукти", "Галантерея – парфумерія", "М'ясо – риба") або задовольняють будь-які потреби покупців ("Господарські товари", "Товари для садівника", "Дієта").

Універсальні магазини, до яких належать універмаги, універсами, гіпермаркети, супермаркети, реалізують продовольчі та/або непродовольчі товари надзвичайно широкої номенклатури через спеціалізовані секції або торгові місця.

Державний стандарт "Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять" пропонує такі визначення:

Універсам, супермаркет - крамниця самообслуговування торговельною площею від 400 кв. м. до 2499 кв. м. з асортиментом

продовольчих і непродовольчих товарів понад 5 тисяч асортиментних позицій.

Гіпермаркет - крамниця самообслуговування торговельною площею понад 2500 кв. м. з асортиментом продовольчих і непродовольчих товарів понад 15 тисяч асортиментних позицій.

Мінімаркет - крамниця самообслуговування торговельною площею до 200 кв. м. з асортиментом продовольчих товарів не менше 500 асортиментних позицій.

Універмаг - крамниця торговельною площею понад 2500 кв. м. з широким асортиментом непродовольчих товарів понад 10 тисяч асортиментних позицій.

Змішана спеціалізація характерна для тих торговців, що одночасно реалізують окремі види продовольчих й непродовольчих товарів без організації відокремлених спеціалізованих секцій чи торгових місць.

Спеціалізація магазинів на основі споживчих комплексів також зручна для покупців, оскільки дозволяє здійснити комплексну покупку в одному магазині. Спеціалізація в споживчих комплексах полягає у відборі товарів із різних груп споживчих комплексів, тематично орієнтованих на певний контингент споживачів; побутова організація; організація дозвілля та відпочинку та ін. Ця форма спеціалізації завдяки комплексному задоволенню попиту є особливою для покупців, оскільки значно скорочує час, який витрачається населенням на здійснення покупки. Прикладом можуть служити магазини «Жіночі товари», «Чоловічі товари», «Домашні товари», «Спорт і туризм». Ці магазини продають повний асортимент товарів, а не лише кілька їх груп. Наприклад, спеціалізована мережа магазинів ремонту та інтер'єру «Декор Сервіс» складається з 17 магазинів, розташованих у різних регіонах: у Києві – 3 одиниці, по 1 магазину – у Білій Церкві, Донецьку, Макіївці, Маріуполі, Краматорську, Харкові, Вінниці, Хмельницький, Житомир, Одеса, Іллічівськ, Південь, Дніпропетровськ, Кривий Ріг.

Асортимент представлений наступними комплексами: «Все для підлоги» (лінолеум, ковролін, паркет, доріжки, плінтус); «Все для стін» (шпалери, бордюри, фарби); «Все для ванної» (раковини, ванни, душові кабінки, крани, батареї, керамічна плитка для стін і підлоги); «Все до вікон» (карнизи, жалюзі, гардини, порт'єри); «Будівельна хімія» (фарби, шпаклівки, лаки, клеї). Широкий вибір асортименту за стилем, дизайном, ціною та якістю від виробників вінтажних країн

(Україна, Німеччина, Франція, Бельгія, Китай, Росія, Туреччина, Швеція). Покриття для підлоги в постійному продажі. Магази́ни «Декор Сервіс» надають клієнтам додаткові послуги: безкоштовний розкрій, обробка оверлоком, доставка придбаних товарів, попередні замовлення, клінінгові послуги, безвідсотковий кредит.

В умовах значного розширення населення за грошовими доходами вимагає проведення в торгівлі цінової спеціалізації, коли представлені у магазинах товари диференційовані за цінами. Так, більшість магазинів здійснює реалізацію товарів за звичайними роздрібними цінами. Останніми роками значної популярності у населення набули магазини низьких цін – дискаунти, дисконтні магазини тощо.

Дискаунти - це універсальні магазини, що працюють за методом самообслуговування і реалізують в основному продовольчі і частково непродовольчі товари повсякденного попиту за низькими цінами.

Низькі ціни в дискаунтах забезпечуються за рахунок мінімізації витрат на обслуговування, невисокої якості устаткування, дешевої обробки магазинів. Характерна деталь дискаунтів - відсутність в торговому залі продавців. Це також дозволяє понизити витрати, а значить, і роздрібну ціну товару. Функцію інформування покупців виконують цінники, які є одним з найважливіших елементів системи організації торгівлі.

Дискаунт орієнтований на всіх жителів довколишніх кварталів, не охочих платити зайві гроші за товари повсякденного попиту. Сьогодні дискаунти є серйозним конкурентом стихійним ринкам.

Дисконтні магазини здійснюють продаж товарів із знижкою власникам спеціальних дисконтних карт, які можуть бути іменними і на пред'явника. Фінансова схема роботи з дисконтними картами встановлюється продавцем: може братися певна авансова сума, може оплачуватися вартість виготовлення карти або карта видається безкоштовно при покупці товару на велику суму.

Уцінені товари реалізують через мережу комісійних магазинів та магазинів з реалізації "секонд-хенду".



2.2. Умови і чинники посилення концентрації і спеціалізації в торгівлі та сервісному обслуговуванні

Широко визнаним фактом є те, що економічна активність у державі розподіляється нерівномірно в часі і просторі. Це не тільки цікавий факт, який вимагає пояснення з позицій економічної науки, але і важлива обставина, яку необхідно враховувати при розробленні стратегії і тактики поведінки суб'єктів ринку як у сучасних умовах, так і в довготерміновій перспективі. Тому виявлення чинників, які впливають на протікання процесів концентрації і спеціалізації в торгівлі, а також аналіз механізмів, які приводять в дію ці чинники, є надзвичайно важливою справою і має велике практичне значення як для конкретного підприємства, так і для прийняття стратегічних рішень на рівні управління галуззю в цілому.

Ринкові перетворення в економіці привели до суттєвих змін у відносинах власності. Відносини власності породжують зовсім інші, ніж в умовах планової економіки, інтереси і стимули в господарській діяльності. Будучи хазяїном об'єкта власності, справжній власник не керується швидкоплинними інтересами. Він більше думає про майбутнє використання об'єкта. Інтерес до перспективи - найбільш діючий мотив постійної турботи власника про об'єкт власності, організацію його ефективної діяльності.

Особливу роль у розвитку форм власності відіграє ринкова конкуренція. Вона стає запорукою утворення стійких співвідношень між різними формами власності і формування їхньої структури. У результаті посилення конкуренції відбувається витиснення з ринку підприємств тих форм власності, що виявляються неконкурентоспроможними в сферах виробництва, обігу і споживання продукції.

Зміни, що відбуваються в економіці перехідного періоду, торкаються всіх сторін споживчого ринку. Торгівля стає великою сферою підприємницької діяльності. У неї включилося багато заповзятливих людей, здатних до здійснення комерційної діяльності в нових умовах. Це привело до утворення торгових підприємств ринкового типу, перед якими ставляться інші, ніж раніше, завдання в торгівлі й обслуговуванні споживачів. При цьому характер розв'язуваних комерційних і господарських задач підприємствами стає усе більш динамічним і складним. З одного боку, їх діяльність визначається групою ресурсів: необхідні кваліфіковані кадри,

конкурентоспроможна продукція, сучасні технічні засоби, інвестиції, інформація про стан товарних ринків і споживчий попит. З іншого боку, виходячи на ринки збуту і виставляючи продукцію на продаж, торговельні підприємства повинні бути готові до конкурентного суперництва. Отже, стабільне і стійке функціонування торгових підприємств у нових умовах стимулює їх до постійного нарощування обсягів своєї діяльності. Тільки крупні підприємства можуть вистояти у жорсткій конкурентній боротьбі і добиватися бажаних результатів діяльності.

Таким чином, відносини власності і викликана ними конкуренція виступають вирішальними факторами, які обумовлюють необхідність прискорення процесів концентрації торговельної діяльності.

Процеси концентрації і спеціалізації роздрібної торгівлі відбуваються під впливом дії соціально-економічних умов діяльності торговельних підприємств і різноманітних факторів: соціально-економічних демографічних, транспортних, організаційно-технологічних, управлінських, фінансових, які до того ж посилюють свій вплив. Проте в даний час практично відсутній моніторинг цих факторів, маловивченими залишаються спрямованість і характер впливу домінуючих чинників на процеси концентрації і спеціалізації в роздрібній торгівлі, що суттєво ускладнює виявлення існуючих тенденцій і прогнозування основних змін на перспективу. Це значно посилює важливість детального вивчення і аналізу умов, і чинників посилення концентрації, і спеціалізації в роздрібній торгівлі.

Склад різноманітних чинників, що впливають на концентрацію і спеціалізацію в роздрібній торгівлі може бути систематизований наступним чином (рис. 2.4).

Найбільш впливовими слід вважати соціально-економічні та демографічні чинники, які зумовлюють поведінку споживача, а саме: грошові доходи населення, їх структуру і динаміку, соціальну та професійну приналежність населення; розмір сім'ї; рівень освіти, культури та стиль життя. Вони визначають обсяг і структуру платоспроможного попиту населення.

Стабілізація (і навіть деякий підйом) економічної ситуації в державі в останні роки супроводжується постійним ростом грошових доходів населення (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників за видами економічної діяльності у 2005- 2017-20 рр сер взваж. показн.

Роки	Заробітна плата на 1 чол., грн.			У % до 2005 р.		
	Всього	в т.ч.		Всього	в т.ч.	
		проми- словість	сільське господарство		проми- словість	сільське господарство
2005	973	1189	837	100,0	100,0	100,0
2010	1230	1302	1114	315,1	339,3	308,1
2015	8060	9670	4370	1104,1	1086,5	1181,1
2016	10410	12120	5810	1426,0	1361,8	1570,3
2017- 20 рр сер взваж. показн	13510	15540	7710	1850,7	1746,1	2083,8

Джерело: Статистичний щорічник України за 2020 рік / Державний комітет статистики України.- К.: Консультант, 2021.- с.407-408.

Детальний аналіз даних табл. 2.1 дозволяє зробити цілу низку висновків:

– за останні тринадцять років номінальна заробітна плата найманих робітників зростала дуже високими темпами і збільшилася в цілому по народному господарству більш як у 18,5 разів;

– збільшення номінальної заробітної плати найманих працівників за видами економічної діяльності відбувається приблизно рівномірно;

– номінальна заробітна плата найманих працівників у сільському господарстві наполовину менша, ніж у цілому по народному господарству. Якщо врахувати, що більшість промислового виробництва розміщена у містах, то можна стверджувати, що рівень доходів міського населення майже у два рази перевищує рівень доходів сільського населення і ця тенденція не змінюється впродовж останніх років.

Високі темпи росту грошових доходів створюють умови для прискорення процесів концентрації в роздрібній торгівлі, оскільки більшу частину грошових доходів населення направляється на придбання товарів у роздрібній торгівлі, через яку населення задовольняє переважну частину своїх потреб (відповідно 93,5% міське населення та 79,8% - сільське населення), а це, зрештою, приводить до збільшення обсягів роздрібногo товарообороту [298, с. 424].

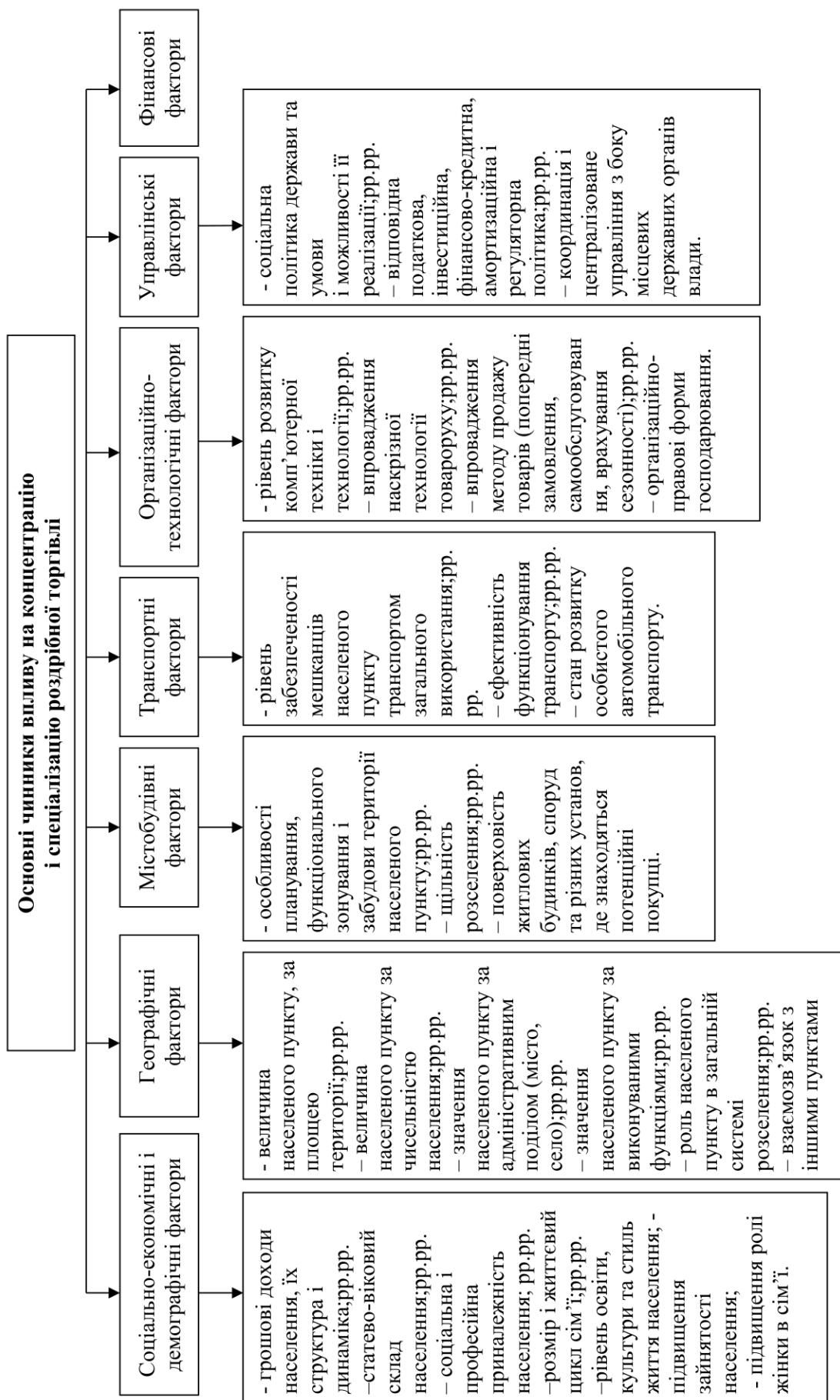


Рис. 2.4. Структура визначальних факторів впливу на концентрацію і спеціалізацію роздрібно торгівлі

Примітка: власна розробка автора

З ростом грошових доходів населення відбувається не тільки ріст загального обсягу роздрібного товарообороту, але й відбуваються суттєві зміни в його структурі. При цьому значне збільшення реалізації окремих груп товарів створює передумови для спеціалізації торговельної мережі.

Однак, соціологічні дослідження свідчать, що покращання умов праці і побуту для значної частини сільських працівників набувають значно більшого значення, ніж подальший ріст грошових доходів. Одне лиш підвищення доходів сільських мешканців не може вирішити проблеми закріплення кадрів в умовах добровільного об'єднання територіальних громад. Вирішального значення набувають проблеми зближення культурно-побутових умов життя міського і сільського населення, оскільки саме незадоволеність умовами побуту значною мірою викликають підвищений відтік з села працездатного населення. В останні роки цей процес набув загрозливих масштабів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Чисельність населення України (станом на початок 2018 року)

	2005р.	2010р.	2015р.	На поч. 2018р.	2018 р. в % до	
					2005р.	2010р.
Всього, млн. чол.	51,3	48,9	47,3	46,4	90,4	94,9
в т.ч.:						
міського, млн. чол.	34,8	32,9	32,0	31,7	91,1	96,4
сільського, млн. чол.	16,5	16,0	15,3	14,7	89,1	91,9
Частка сільського населення, %	32,2	32,7	32,3	31,7	-0,5	-1,0
Кількість сільських населених пунктів, од.	28864	28739	28585	28504	98,9	99,3
Середня людність сільських поселень, чол., чол.	572	557	535	516	-56,0	-41,0

Джерело: Статистичний щорічник України за 2020 рік / Держаний комітет статистики України.- К.: Консультант, 2021.- с.23-24.

За останні дванадцять років чисельність населення України зменшилася на 4,9 млн. чол., або на 9,6%. При цьому відбувається скорочення чисельності як міського, так і сільського населення. Однак темпи зменшення сільського населення дещо вищі.

На процеси концентрації і спеціалізації роздрібної торгівлі сильний вплив чинить формування мережі сільських населених пунктів, яке відбувається під впливом багатьох чинників:

економічних, соціальних, демографічних, екологічних тощо. У результаті їх дії у сільській місцевості відбуваються паралельно два процеси. З одного боку, адміністративний облік поповнюється новими поселеннями, тобто має місце розширення сільської поселенської мережі, а з іншого - частина поселень через втрату жителів або з інших причин, приміром відселення з радіоактивно забруднених територій, припиняє своє існування, що означає звуження поселенської мережі. Інтенсивність другого з указаних процесів удвічі вища від першого, у результаті чого за досліджуваний період відбулося суттєве скорочення чисельності сільських населених пунктів (на 360 од.).

На динаміку процесів концентрації роздрібної торгівлі суттєвий вплив чинить концентрація купівельних фондів населення, яка значною мірою залежить від людності сільських населених пунктів. Разом з тим, як видно з даних табл. 1.2, середня людність сільських поселень у 2017 р. становила всього 516 чол. і також має стійку тенденцію до зменшення.

За результатами останнього суцільного обстеження сільських населених пунктів України частка сільських населених пунктів з людністю до 200 чол. становила 35,3%, 200-499 чол. – 25,8%, 500- 999 чол. – 21,9%, і тільки у 17% сільських населених пунктах проживало понад 1000 чол. При цьому у сільській місцевості продовжується стійка тенденція подрібнення сільської поселенської мережі. Вона супроводжується переходом поселень із більшим числом жителів до категорії поселень із меншим їх числом і відмиранням найдрібніших [298, с. 346].

Одним із найголовніших показників сільського розселення є розподіл населення по селах різної людності. Загалом частка населення, яке проживає у найдрібніших поселеннях, не є надто високою, хоча й має тенденцію до зростання. Нині у поселеннях людністю до 200 чол. проживає кожен двадцятий мешканець села, хоча у деяких регіонах цей показник значно вищий від середнього.

Загалом більше 80 відсотків сільських жителів проживає у великих (людністю понад 500 чол.), у тому числі більше половини - у багатолюдних поселеннях (1000 чол. і більше). На Буковині, Закарпатті й Івано-Франківщині, для яких характерна крупноселенна система розселення, у селах людністю понад 1000 чол. проживає від 77 до 84 відсотків сільського населення. Аналогічно тому, як у

динаміці зменшується кількість багатолюдних поселень і збільшується - малих, так само зменшується і частка населення, яке проживає у перших, і зростає - у других. Виняток становлять лише деякі області західного і південного регіонів [298, с. 352].

При вивченні динаміки розвитку малих поселень (до 200 чол.) виявляється, що у самій цій групі спостерігаються різнонаправлені тенденції. Поряд з її загальним зростанням і збільшенням двох підгруп найдрібніших поселень (людністю до 50 і від 50 до 100 чол.) чисельність підгрупи людністю від 100 до 200 чол. зменшується, особливо у північно-східних областях. Отже, фактично серед різних за людністю груп населених пунктів кількісно зростають лише ті з них, де число мешканців не перевищує 100 чол. У решти ж груп відбувається зменшення чисельності поселень [298, с. 348].

Найменше малих поселень (до 15%) у чотирьох областях Західного регіону, трохи більше їх - у північно-західних, а також у Хмельницькій, Вінницькій, Київській, Черкаській областях. З іншого боку, дрібноселенна форма розселення є переважаючою для північно-східних областей, а саме - Чернігівської, Сумської, Полтавської, Харківської і Дніпропетровської, де частка малих поселень коливається у межах 30-45% [298, с. 351].

Таким чином, наведений аналіз дає підставу вважати демографічну ситуацію у сільській місцевості надзвичайно несприятливою. Згортається сільська поселенська мережа, подрібнюються сільські населені пункти. Зменшується людність поселень, найбагатолюдніші переходять у великі, великі - у середні, середні - у малі і найдрібніші аж до повного обезлюднення багатьох із них. Все це ще більше загострює проблему удосконалення торговельного обслуговування сільського населення та протікання в сільській роздрібній торгівлі процесів концентрації та спеціалізації.

Найвизначальнішим фактором розвитку роздрібної торгівлі є сам споживач, бо в умовах ринкової економіки, особливо розвиненої, — це господар ринку, оскільки за ним визнано право вибору щодо купівлі товару та послуг, що пропонуються. Він вирішує, які товари купуватиме, скільки, де, коли, як і за якими цінами [176, с. 27].

У кожній країні та її регіонах склад споживачів суттєво відрізняється передусім за соціально-економічними та демографічними ознаками: статеві-віковою; соціальною і професійною приналежністю; розміром і життєвим циклом сім'ї, кількістю в ній дітей;

рівнем освіти, культури та стилем життя. Дуже різні і можливості споживачів, які в свою чергу обумовлюють їхні особливості, мотивацію та поведінку на ринку. Можливості споживача, з одного боку, - це його економічні, часові й пізнавальні ресурси, що зумовлюють готовність споживача витратити гроші та час на придбання товарів і послуг, а з другого, - що і як пропонується на споживчому ринку. Усі вищенаведені фактори відбиваються в обсязі і структурі роздрібно-товарообороту. Тому при вирішенні питань структурно-територіальної організації роздрібно-торгової мережі необхідно враховувати поточні та перспективні тенденції в розвитку товарообороту.

Можливо, найбільшим перетворенням останніх тридцяти років стала зміна ролі жінки в суспільстві. Це не могло не вплинути на галузь роздрібно-торгівлі, а саме на її концентрацію і спеціалізацію. Працюючі жінки мають більшу фінансову незалежність в сім'ї, ніж непрацюючі. Вони частіше приймають рішення про витрати коштів на домашнє господарство. З іншого боку, вони відчувають гостру нехватку часу для здійснення покупок. Тому, сім'ї з двома джерелами доходу стараються здійснювати всі покупки в одному магазині. Розповсюдженню торгових підприємств формату гіпермаркету на ринках країн, що розвиваються, частково сприяє зростання зайнятості жіночої частини населення.

Зростання зайнятості жіночої частини населення вперше було відмічено в 70-80-ті роки 20-го століття в багатих західних країнах (США, Канаді і Західній Європі). Через деякий час цей феномен відмітили в Японії, а також в країнах Азії і Латинської Америки, що розвиваються. Для Латинської Америки це означає подальший розвиток гіпермаркетів і великих спеціалізованих магазинів. Це також означає, що роздрібним компаніям, що традиційно займаються реалізацією продукції для чоловіків (автомобілів, електроніки, товарів для ремонту), потрібно буде навчитися продавати цю продукцію жіночій аудиторії.

На розвиток роздрібно-торгової мережі, зокрема в торгівлі продовольчими товарами, впливають стан та перспективи розвитку ресторанного господарства (громадського харчування).

Підвищення зайнятості населення, його урбанізація, бажання мати більше вільного особистого часу, особливо у жінок, сприяє

зростанню ролі підприємств ресторанного господарства щодо задоволення потреб населення в харчуванні.

Однак в Україні цю тенденцію стримує невисокий життєвий рівень більшості населення. Зокрема, міське населення з цієї причини все більше переходить на самозабезпечення продуктами харчування шляхом розвитку садів, городів та інших видів підсобних господарств, що також зменшує у них потребу у відвідуванні підприємств як ресторанного господарства, так і роздрібної торгівлі.

У країнах з розвинутою ринковою економікою, де споживач справді головна фігура ринку, щоб його задовольнити, а підприємцям отримувати прибутки, вони постійно вишукують все нові й нові послуги та товари, канали їх продажу і форми обслуговування, що зберігають час споживача. Причиною є те, що вони чітко знають, що ресурси споживачів обмежені не тільки їхнім доходом, а й часом. Грошовий бюджет споживача є вирішальним фактором, але він теоретично може бути безмежним, а час має свої обмеження. Рано чи пізно час закінчується, а дефіцит будь-чого, як відомо, збільшує цінність.

У сфері торговельного обслуговування українських споживачів, на жаль, фактор "ціна часу" дуже мало враховувався раніше, і нині самостійні та незалежні суб'єкти господарювання майже ігнорують цей фактор при виборі місця розміщення об'єкта торгівлі, визначенні його спеціалізації, формуванні товарного асортименту, встановленні цін на товари і послуги, організації процесу продажу і обслуговування покупців. Погіршення життєвого рівня більшості українського народу в свою чергу призвело до того, що "ціна часу" знизилася, і на перший план у багатьох вийшов ціновий фактор на товари. Споживачі з високим рівнем доходів цінують вільний час так само високо, як і гроші, тому що саме часу їм більше за все й не вистачає. Вони мають змогу купувати товари не тільки в будь-якому магазині, а й через мережу Інтернет, за індивідуальними замовленнями у товаровиробників, у зарубіжних посилкових фірмах, які прийшли на український ринок, або через телемагазин, який рекламує і приймає замовлення на продаж товарів (наприклад, ювелірних виробів чи прикрас) з доставкою на дім. Споживачі з низьким рівнем доходів вимушені не рахуватися з часом, а шукати, де можна придбати більш дешеві товари [187, с 27-29].

На розмір і структуру торгівлі, а отже, і на розвиток роздрібною мережі в кожному місті, впливають географічні чинники: розмір міста за територією та чисельністю населення, його значення в адміністративному розподілі (місто, село) і його функції, його роль у загальній системі розселення та зв'язку з іншими поселеннями.

Населені пункти можуть суттєво відрізнятися за соціальною структурою їх мешканців, роллю особистого підсобного господарства, садів, городів у споживанні, а, отже, обсягом і структурою витрат, співвідношенням припливу чи відпливу купівельних фондів місцевих та приїжджих покупців. Акумуляючим показником, який суттєво відображає ці особливості населеного пункту, є обсяг і структура середнього товарообороту на душу населення. Цей показник по регіонах України значно коливається: найбільший товарооборот склався в Києві, де найвищий рівень грошових доходів його населення і значний обсяг платоспроможного попиту за рахунок приїжджих, а найменший - в областях, де значна кількість невеликих міст та сільських поселень, тобто тих, населення яких має більш низький рівень доходів і витрат на задоволення своїх потреб.

Житлові масиви мають значні відмінності через містобудівні фактори. До них насамперед належать: особливості планування, функціонального зонування (у містах, наприклад, житлові, промислові та складські зони, ділові центри, місця масового відпочинку населення тощо) та зонування населеного пункту, щільність населення, поверховість житлових будинків, будівель і різноманітних установ, де знаходяться потенційні покупці. Ці фактори також постійно змінюються і впливають на розвиток роздрібною мережі.

Не менш важливим у життєдіяльності населеного пункту є його внутрішня транспортна система та транспортне сполучення з іншими населеними пунктами.

Рівень забезпеченості мешканців населеного пункту транспортом загального використання, ефективність його функціонування, а також стан розвитку особистого автомобільного транспорту сприяють зростанню мобільності населення і визначають потребу в об'єктах торгівлі (в окремих видах і типах), а також суттєво впливають на характер їх територіального розміщення.

Найвпливовішим фактором серед організаційно-технологічних є розвиток комп'ютерної і телекомунікаційної техніки і технології. Вони сприяють, як свідчить досвід високорозвинутих країн, появи нових, причому ефективних, каналів роздрібного продажу, а саме виникненню "електронної" позамагазинної торгівлі. Ці канали дають можливість обслуговувати не тільки населення певного регіону, а і всієї країни. Більш того, завдяки створенню глобальної комп'ютерної мережі Інтернет з'явилася можливість здійснювати не тільки оптову, а й роздрібну торгівлю з різними країнами світу. Зарубіжний досвід також свідчить, що продаж товарів через позамагазинні канали розвивається вищими темпами, ніж у магазинах, внаслідок чого між ними загострюється боротьба за споживача. Це, в свою чергу, стимулює розвиток і вдосконалення всіх каналів роздрібного продажу товарів.

Комп'ютеризація процесів управління, впровадження логістичних підходів, штрихового кодування товарів та сканерів для зчитування штрих-кодів у магазинах і на складах дали можливість автоматизувати облік процесу товароруку і запровадити в товаропостачанні роздрібної торгової мережі систему швидкого реагування. Завдяки цьому підприємства роздрібної торгівлі не перетворюються на сховища у великих розмірах товарних запасів, оскільки забезпечується своєчасна доставка максимально підготовленого до продажу товару в необхідній кількості і належному асортименті.

Впровадження наскрізної технології товаропросування, яка базується на застосуванні тари-обладнання та доставці товарів на пакет-піддонах і прискорює процес доведення товарів до споживачів, також скорочує потребу в магазинах, впливає на структуру їх приміщень, устрій та технічне оснащення.

Серед організаційно-технологічних факторів, що впливають на розвиток роздрібної торгової мережі, є метод продажу товарів.

Так, продаж товарів за попереднім замовленням покупців, зокрема з застосуванням каталогів через пошту, взагалі не потребує наявності магазинів, чим обумовлює зміну структури каналів продажу товарів населенню.

Впровадження у магазинах самообслуговування прискорює процес обслуговування покупців, чим збільшує пропускну

спроможність магазинів і скорочує потребу в будівництві нових магазинів.

Врахування фактору сезонності при формуванні асортименту товарів і виділенні під їх реалізацію відповідної торгової площі теж дає змогу більш раціонально використовувати її і зменшувати потребу у відкритті нових об'єктів торгівлі [187, с 30-31].

Напрями і можливості розвитку роздрібної торгової мережі залежать також від того, в яких організаційно-правових формах господарювання функціонуватимуть підприємства роздрібної торгівлі. Крім форми власності, важливим є також те, чи будуть підприємства роздрібної торгівлі створювати об'єднання, чи функціонуватимуть на принципах франчайзингу або будуть повністю самостійними і не входитимуть ні до яких організаційних утворень.

На необхідність створення об'єднань вказано в Концепції розвитку внутрішньої торгівлі [223], а в Указі Президента України «Про заходи щодо забезпечення підтримки та дальшого розвитку підприємницької діяльності» від 15 липня 2000 р.[297], зокрема, поставлено завдання щодо розвитку франчайзингових відносин і розробки відповідного закону. Малий бізнес є невід'ємною рисою країн з ринковою економікою. Великий капітал, безумовно, визначає рівень науково-технічного виробничого потенціалу, стабільність розвитку всіх сфер діяльності, але малий бізнес завдяки масовості, динамічності та гнучкості в свою чергу є живильним середовищем для середнього та великого підприємства.

Одна з причин успішного розвитку малого підприємництва в країнах з розвинутою економікою полягає в тому, що великі підприємства не протиставляються малим. Навпаки, широко впроваджується принцип кооперування великих та малих суб'єктів господарювання. Причому великі підприємства не пригнічують малі, через те, що кооперація в цих країнах - це добровільне співробітництво, яке регулюється договорами юридично незалежних і самостійно господарюючих суб'єктів підприємництва. Завдяки принципам партнерського співробітництва вони не тільки допомагають одне одному в одержанні відповідного прибутку, а й сприяють взаємному розвитку в більш широкому плані. Зарубіжний досвід свідчить, що в роздрібній торгівлі поряд з незалежними установами, що не входять в жодні організаційні структури і мають єдиний магазин (в деяких країнах їх називають «неорганізованими»

роздрібними торговцями), успішно функціонують корпоративні торгові мережі та організації, що використовують франшизи. Причому впродовж багатьох років чітко простежується тенденція до поширення процесу кооперування великих, середніх підприємств з малими, які здійснюють не тільки роздрібну торгівлю, а й оптову, чи виробництво споживчих товарів або зайняті у сфері послуг. У США понад 90% всіх роздрібних торговців мають один магазин, але в загальному обсязі роздрібного продажу на них припадає менше половини. Корпоративна торгова мережа складається з десятків і сотень торгових підприємств, що належать одному власникові. Більше того, деякі ланцюгові фірми об'єднують десятки тисяч однотипних підприємств, розташованих не тільки на території своєї країни, а й за її межами, чим і обумовили в останні роки поширення процесу глобалізації і в роздрібній торгівлі.

Досвід США свідчить, що багато мереж роздрібних магазинів є підрозділами більш крупних корпорацій або холдингів. Як правило, в таких мережах частина рішень (в основному пов'язаних з розробкою та впровадженням стратегії) приймається централізовано, а решту питань підприємства вирішують самостійно. Поряд з ними є корпорації, які повністю інтегрують магазини і визначають їх розвиток та розвиток корпорації в цілому.

У США приблизно третину всіх роздрібних продажів здійснюють компанії, що функціонують на основі франшизи. Така форма кооперації набула широкого розвитку і в інших країнах з ринковою економікою. Це пов'язано з тим, що франчайзинг дає змогу поєднати переваги приватного бізнесу і корпоративних мереж. Одержувачі франшиз (ліцензіати) зацікавлені в тому, щоб домогтися успіху, оскільки весь прибуток, що залишився після сплати відсотків, припадає їм. Ліцензіар, зі свого боку, піклується про створення нового продукту й ефективних систем його просування, а також різними способами стимулює ліцензіатів, тому що він одержує прибуток від їхньої діяльності. Він також допомагає ліцензіату в розміщенні і будівництві магазину. Фірма-власник франшизи стежить за дотриманням визначеного нею формату щодо організації торгово-технологічного процесу, асортименту та якості товарів і послуг у всіх магазинах.

Цей досвід, набутий розвинутими країнами протягом багатьох років, є дуже цінним для України, яка реформує свою економіку і

сьогодні перебуває в пошуку нових форм господарювання, зокрема управління підприємствами.

До числа факторів, що суттєво впливають на розвиток роздрібно-торгової мережі, належать і управлінські фактори макро- і мікрорівнів.

Ефективність управління будь-якими процесами в соціально-економічній системі залежить перш за все від соціальної політики держави та умов і можливостей її реалізації. З метою створення умов для формування і реалізації соціальної політики держави визначено стратегію економічного розвитку, забезпечення права кожного громадянина на достатній життєвий рівень. При цьому основні напрями соціальної політики в даний визначено на рівні країни та регіональному рівні. Слід відзначити, що регіонам передано значну частину управлінських функцій щодо розв'язання проблем соціальної політики, економічного та науково-технічного розвитку. Перед регіональними органами управління, зокрема, в даний час стоять такі завдання:

- створити умови життєзабезпечення і життєдіяльності для соціального відтворення населення і трудового потенціалу регіону;
- забезпечити розвиток соціальної інфраструктури регіону, яка б дала можливість задовольняти потреби населення;
- розробити регіональні соціальні програми на підставі стратегічного планування соціального розвитку регіону;
- удосконалити фінансове забезпечення здійснення регіональних соціальних заходів (стимулювання інвестиційної діяльності, формування регіонального соціального бюджету, підтримка підприємництва тощо);
- створити регіональну інформаційну систему соціального управління.

Для реалізації цих напрямків і виконання поставлених завдань у державі повинна бути відповідна податкова, інвестиційна, фінансово-кредитна, амортизаційна і регуляторна політика. Треба чітко визначитися з пріоритетами в підприємницькій діяльності, розвиток яких її видів слід стимулювати, а яких - стримувати.

Роздрібна торгівля є однією з найпривабливіших сфер економічної діяльності, порівняно, наприклад, з виробництвом. Його постійно поповнюють не тільки професійно підготовлені працівники, а й безробітні, які раніше мали справу з іншими видами діяльності і

не завжди знають і вміють більш-менш правильно знайти свою ринкову нішу та надавати комерційні послуги на належному рівні. Самі суб'єкти господарювання, без належної координації та централізованого регулювання цих питань місцевими органами державної влади, не в змозі сформувати оптимальну структуру торговельної мережі за типами та типами торговельних підприємств, раціонально розмістити їх у межах населеного пункту, що б забезпечило адекватний рівень комерційних послуг для всіх верств суспільства і був досить прибутковим.

На необхідність цілеспрямованого формування структури роздрібною торговою мережі та її територіального розміщення на нових принципах, притаманних ринковій економіці, вказано в Концепції розвитку внутрішньої торгівлі України [297, с. 33-35].

На розвиток роздрібною торговою мережі значною мірою впливає також фінансовий фактор. Від обсягу капітальних вкладень залежать розміри нового будівництва, реконструкція і модернізація функціонуючих підприємств торгівлі. І оскільки донедавна торгівля фінансувалася централізовано з державних джерел, але за "залишковим" принципом, вона й мала недостатньо високі темпи приросту її матеріально-технічної бази.

З переходом України до ринкової економіки змінюються джерела і розміри фінансування торгівлі. Збитковість та низький рівень рентабельності багатьох підприємств торгівлі негативно впливають на їх інвестиційну активність. Для покращення стану інвестиційної діяльності торговим підприємствам необхідно більш активно вишукувати шляхи скорочення витрат і підвищення прибутковості діяльності.

Поряд з цим доцільно більш широко використовувати фінансові ресурси місцевих бюджетів, особливо на будівництво підприємств торгівлі в районах з низьким рівнем інвестиційної привабливості, з подальшою їх приватизацією за грошові кошти, а також пільгове кредитування тих видів і типів торговельних підприємств, розвиток яких доцільно стимулювати.

Ринок практично вільний, коли йдеться про нові формати магазинів. Тому найближчим часом прямих конфліктів комерційних інтересів не передбачається. Обороти окремих магазинів буде залежати виключно від привабливості компанії для покупців.

Основна об'єктивна відмінність українського ринку роздрібно́ї торгівлі від західного: якщо останній насичений або близький, то на внутрішньому ринку ніша сучасних комерційних форматів практично вільна. Відповідно, кількість операторів і трейдерів стрімко зростає. Крім того, створені у нас торгові компанії не мають чіткого формату. У переважній більшості нещодавно відкритих магазинів можна виявити відхилення від класичних правил світового рітейлу, а також невідповідність заявленому формату. Адже саме формати найбільш органічно відображають ті ефективні бізнес-моделі, які вже витримали випробування часом і жорстким конкурентним середовищем.

Вибір торгового формату - це вибір оптимального рівня рентабельності. Для західних рітейлерів прибутковість їх бізнесу і всієї діяльності компанії на ринку розраховується дуже точно. Виражається в одиницях або відсоткових частках, цільові прибутки отримують завдяки високому товарообороту, налагодженому організаційно-технологічному механізму, менеджменту, маркетингу, персоналу. Оскільки ринок насичений операторами, конкуренти змушують їх звертати увагу на ефективність комерційного формату компанії. А неминучий вихід на український ринок західних рітейлерів з їх великим досвідом роздрібно́ї торгівлі та інвестиціями в підприємства, дасть вітчизняним підприємцям шанс на більш ефективну та цивілізовану роботу, засновану на співпраці.



2.3. Особливості і соціально-економічні наслідки концентрації і спеціалізації торговельних підприємств та підприємств сервісного обслуговування в умовах об'єднання територіальних громад

В умовах становлення ринкових відносин торгівля, як одна із важливих складових сфери економіки, набуває все більшого розвитку і масштабів. Причинами цього є поліпшення економічної ситуації та зміцнення впевненості українського споживача в завтрашньому дні, які ведуть до збільшення попиту на споживчі товари і послуги торгівлі. На сьогоднішній день, за оцінками соціологів, споживачі оцінюють економічне майбутнє країни із оптимізмом. Результатом зростання доходів стало розширення внутрішнього попиту, який поживав роздрібну торгівлю. Великі українські міста, особливо Київ, вирізняються великою групою багатих і заможних жителів (середнього класу) з постійною орієнтацією на розширення споживання. Це стимулює розвиток сфери роздрібної торгівлі, яка орієнтована на задоволення потреб споживачів-покупців цього прошарку [177, с 107-108].

Без перебільшення, сьогодні по праву можна вважати століттям розподілу, оскільки працівників, котрі зайняті в сфері транспортування і розподілу товарів, більше, ніж в будь-якій іншій сфері економіки. Ще 30 років тому західні спеціалісти по маркетингу передбачили, що значення торгівлі буде зростати у міру вдосконалення системи споживчого ринку.

У міру інтеграції торгівлі України в міжнародні зв'язки у сфері торгівлі України відбуваються суттєві зміни. На даний час завершено процес приватизації торговельних підприємств, а також визначились тенденції до зростання роздрібного товарообороту. Це можна вважати свідченням розширення та активізації споживчого ринку.

На вітчизняному роздрібному ринку намічається посилення тенденцій концентрації торгівлі, характерних для всіх високорозвинених країн. Концентрація торгівлі - загальносвітова тенденція. У більшості європейських країн і США від 60 до 90% обороту роздрібної торгівлі продовольчими товарами припадає на 4-5 найбільших операторів. У кожному з основних форматів: дискаунтері, супермаркеті, cash&carry - повинно бути не більше 2-3 операторів [62].

Дрібні компанії стають все менш і менш ефективними на фоні лідерів. В їх розпорядженні немає ні хорошої логістики, ні висококласних фахівців. А співвідношення операційних витрат до обороту у мереж, що включають до 10 магазинів, буде в середньому на 30% гірше, ніж у лідерів ринку. Відпускні ціни постачальників для дрібних ритейлерів на 7-12% вищі, ніж для крупних компаній. А різниця в роздрібних цінах досягає вже 15%. Покупець це бачить, а для нього, безсумнівно, привабливіші магазини з низькими цінами [62].

Окрім того, незалежні дрібні роздрібні торговці нездатні конкурувати з торговими мережами і в галузі персоналу. Для висококваліфікованих фахівців крупні мережі виступають значно привабливішими роботодавцями, так як у них вищі зарплати і є більше перспектив для службового росту. Зарплата керівника магазину в крупній мережі складає близько \$20 тис. в рік. При цьому у "мережевого" керівника значно менше навантаження ніж у його "немережевого" колеги. Він повинен лише забезпечувати безперебійну торгівлю, оскільки основні рішення приймаються в центральному офісі [62].

Слід зазначити, що ступінь концентрації мереж роздрібною торгівлі дуже варіює в окремих європейських країнах. В Західній Європі спостерігається чітка відмінність між північчю і півднем. В Греції, Італії та Іспанії частка супер- та гіпермаркетів не перевищує на даний час 50-60% ринку роздрібною торгівлі. В Північній Європі - в таких країнах як Нідерланди, Великобританія чи Бельгія - їх частка наближується до 90%.

За останнє десятиріччя торгові мережі почали домінувати в торгівлі продуктами харчування і напоями також і на ринках Центрально-Східної Європи - в Польщі, Чехії, Угорщині. В цих країнах ступінь концентрації роздрібною торгівлі поступово зростає. Згідно з даними ACNielsen, з 2000 року кількість гіпермаркетів в Центрально-Східній Європі збільшилась на 65%. А в Угорщині і Чехії в 2002 р. частка супер- і гіпермаркетів зросла до 50%. В Польщі в 2002 р. "Tesco" купила мережу "Hit", а голландська "Ahold" - мережу "Jumbo". У Польщі широко розповсюджений формат дискаунтерів.

Розвинута консолідація на роздрібному ринку цих країн поки що, тим не менш, відсутня. Маленькі магазини, як і раніше, відіграють важливу роль як місце, де можна "докупити" продукти. Експерти

ACNielsen вважають, що першим тут відійде формат магазинів середнього розміру (200-400 м торговельної площі), так як вони в більшій степені конкурують з форматом супермаркетів (торгівельна площа 400-2500 м).

У країнах Балтії також відбувається швидка концентрація роздрібно́ї торгівлі - супермаркети витісняють з ринку звичайні магазини.

За кількістю супермаркетів лідирує Естонія, далі йде Литва, де стрімко розвивається найбільша в Балтії торговельна мережа "Vilniaus prekyba". Литовська мережа розпочала зовнішню експансію - відкрила свої магазини в Ризі і Пярну. В планах "Vilniaus prekyba", по словах її генерального директора Ігнаса Сташкявічюса, відкрити більше 100 магазинів в Латвії, біля 50 - в Естонії і більше 250 - в Литві [98].

Незважаючи на те, що великі мережі міцно закріпилися в Центральній-Східній Європі, роздрібна торгівля в Польщі, Угорщині і Чехії йде на даний час по шляху розвитку, наближеному до південноєвропейського. Там вдалося вижити і зберегти значну присутність на ринку досить великій кількості маленьких спеціалізованих і традиційних продуктових магазинчиків. В Угорщині, Чехії і Словаччині на 1 мільйон жителів припадає біля 2300 магазинів - так само, як і в Італії та Португалії. В Польщі на 1 мільйон жителів припадає вже 5000 роздрібних точок. Це можна пояснити тим, що майже половина населення Польщі проживає в сільській місцевості. Для порівняння, на розвинутих ринках Великобританії, Франції чи США на мільйон жителів припадає менше 500 магазинів. За прогнозами ACNielsen, в регіоні Центрально-Східної Європи очікуються подальше укрупнення і консолідація роздрібно́ї торгівлі, а також нові придбання - ритейлери не минуть можливості використати зростаючий добробут споживачів.

В Україні за аналогією з більшістю країн світу концентрація торгівлі історично здійснювалась у містах. Ця закономірність зберігається й нині, але деформовано. У містах, де проживає 2/3 населення, зосереджено 70% роздрібних підприємств, близько 75% торговельних площ, 92% товарообороту.

На сільську місцевість з населенням 14,9 млн. осіб (31,9%) припадає лише 8% загального товарообороту внутрішньої торгівлі. Розрив між товарооборотом на одного міського і сільського населення - майже 6 разів, і він продовжує збільшуватися

Стабілізація сільського ринку пов'язана насамперед з комплексним, системним принципом формування сучасної мережі об'єктів торгівлі, ростом доходів і платоспроможності сільського населення, легалізації значної частини товарообігу.

Зазначені проблеми характерні не тільки для територіальної, а й регіональної структури торгівлі. Через дуже нерівномірний розподіл доходів існують значні розбіжності між регіональними споживчими ринками. У межах регіонів спостерігаються очевидні диспропорції і деформації в забезпеченості населення роздрібною мережею, торговельними площами, у структурі товарообороту, рівнях споживання, якості обслуговування.

Досі роздрібна торгівля в Україні залишається дуже роздробленою. Швидке зростання організованих продовольчих і продуктових ринків контрастує з появою сучасних роздрібних мереж у великих містах (близько 4% «видимих» магазинів) і загальним зменшенням площі та кількості магазинів.

В даний час розвиток сучасних торговельних мереж обмежується великими містами. На кінець 2006 р. в Україні працювало лише близько 1094 сучасних супермаркетів і гіпермаркетів, частка яких у загальній кількості не перевищувала 2%. В основному ці магазини продають продукти харчування, товари для дому та електроніку [96].

Незважаючи на те, що останнім часом мережі магазинів роздрібної торгівлі розвиваються швидкими темпами, прогнозується, що в найближчому майбутньому темпи їхнього росту будуть зростати, оскільки збільшуються грошові потоки від існуючих магазинів, необхідні для підтримки високого рівня інвестиційних витрат. У даний час зручно розташовані мережі роздрібних магазинів головним чином намагаються відвернути клієнтів від ринків і застарілих гастрономів радянської епохи і не стикаються з жорсткою конкуренцією між собою. Тільки у Києві, у якому налічується понад 150 великих продовольчих магазинів, на які припадає понад 30% всього обсягу продажів продуктів харчування в місті, подолано 20%-го поріг, після якого відчувається жорстка конкуренція.

Мережі роздрібних магазинів будуть продовжувати рости швидкими темпами, але ще занадто рано говорити про гостру конкуренцію і цінові війни між ними. Про це свідчать наведені дані про стан п'яти найбільших підприємств роздрібної торгівлі в Україні за 2016-2017 роки (табл. 2.3).

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

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

Джерело: [42]

Результати проведених компанією ACNielsen досліджень показали, що розміщення роздрібної мережі за типами магазинів, їхньою товарною спеціалізацією часто відбувається хаотично, без урахування стандартів забезпечення населення відповідною торгівельною мережею та торгівельними площами роздрібних підприємств. А це негативно впливає як на якість обслуговування споживачів, так і на результати господарської діяльності торгівельних підприємств.

Слід зазначити, що до оцінки процесів концентрації і спеціалізації в торгівлі не можна підходити однобоко, підкреслюючи при цьому тільки позитивні моменти. Справа в тому, що зневага побічних ефектів і віддалених наслідків економічних рішень є найпоширенішою причиною прорахунків у економіці.

Генрі Хазліт [407], відомий автор популярних робіт з економіки, написав книгу під назвою "Економіка в одному уроці". Цей єдиний урок полягає в тому, що, аналізуючи будь-який економічний проект, "слід простежувати не тільки миттєві, але і довгострокові його результати; не тільки первинні, але і вторинні його наслідки; дія його не тільки на окремо взяті групи населення, але і на суспільство в цілому".

***Довідково:** Хазліт вважав, що невміння використовувати на практиці цей урок є найпоширенішою причиною економічних прорахунків. З ним важко сперечатися. Політики і економісти знову і знову пропонують різноманітні проекти, звертаючи нашу увагу на короточасні вигоди пропонованих ними заходів, не думаючи про*

довгострокові наслідки. При цьому значно перебільшуються вигоди, але жодним словом не упоминаються витрати та негативні наслідки. Коли вигоди цього хвилини і лежать на поверхні, а витрати менш помітні і реалізуються головним чином в майбутньому, - організованим групам, переслідуючим свої інтереси, не складає труднощів примусити людей повірити в помилкове економічне обґрунтування їх проектів [407].

Враховуючи сучасні тенденції до концентрації торговельної діяльності як у світі, так і в Україні, на нашу думку, слід більш детально зупинитися на позитивних та негативних наслідках даного процесу.

Позитивний ефект від концентрації торговельної діяльності досягається за рахунок того, що крупні магазини мають суттєві переваги над малими.

Перш за все, у крупних магазинах є можливість для впровадження прогресивних технологій торгівлі, застосування сучасного обладнання і механізмів. У результаті цього значно ефективніше використовується торгова площа підприємств, досягається приріст товарообороту. До того ж, питомі капіталовкладення на будівництво 1 кв.м. торгової площі у крупних магазинах значно нижчі, ніж у дрібних. Збільшення чисельності працюючих сприяє науковій організації праці, що, в свою чергу, підвищує продуктивності праці і зменшення потреби в працівниках.

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

- комплексному задоволенню попиту покупців, що, в свою чергу, робить їх одними з найбільш рентабельних типів магазинів;
- скороченню витрат часу на придбання товарів за рахунок концентрації їх в одному місці;
- розширенню продажу супутніх товарів, на які звичайно не звертається увага;
- розширенню номенклатури і обсягів надання покупцям додаткових торговельних послуг;
- підвищенню якості обслуговування покупців, більш повному задоволенню попиту.

По-третє, завдяки більш розвиненій логістиці (складське господарство, транспортний парк, системи підготовки товарів) крупні

підприємства добиваються значних переваг щодо зниження витрат обігу. Подальша концентрація в торгівлі надалі визначатиметься не стільки купівельною спроможністю населення, скільки краще організованою логістикою.

По-четверте, потужна матеріально-фінансова база крупних підприємств дозволяє їм утримувати спеціальні науково-дослідні підрозділи, оплачувати вартісні наукові проекти, запрошувати на роботу висококваліфікованих науковців, впроваджувати нові технології. Факти свідчать про значне зосередження наукових досліджень у крупних компаніях. Так, у США 100 найбільших промислових фірм концентрують у своїх руках 80 % загальних витрат на наукові дослідження. У ФРН частка лише 10 найбільших промислових концернів становить 45 %, а у продукції та зайнятості — 18 %. Саме монополії мають найкращі умови для використання продуктивних можливостей науки. Наукові дослідження та розробки стали вирішальним фактором в їх конкурентній стратегії. Водночас вони збирають у себе найбільш кваліфіковану робочу силу, виграючи на результатах складної праці. Монополізація, зазначає відомий американський економіст Й. Шумпетер, розширює діапазон впливу кращих голів і знижує вплив посередностей [458].

Важливе значення має також і те, що процеси концентрації внесли істотні зрушення у господарське та соціальне життя суспільства. Вони зумовили зміну господарського механізму, посиливши у ньому свідомі регулюючі засади. Прискорене виникнення крупних господарських одиниць, об'єднань, координація діяльності, подекуди і в масштабі галузі, міжгалузевій площині (вертикальна інтеграція, диверсифікація), розширюють сферу планомірного розвитку економіки. Це дало підставу американському економісту Дж. Гелбрейту виділити у сучасній ринковій економіці два сектори: плановий, що включає крупні корпорації, і ринковий, представлений дрібним і середнім бізнесом. Причому першому належить провідне місце, і вплив його поширюється на всю економіку. Це робить господарське життя більш організованим і передбачуваним [401].

Соціальне значення концентрації торгівлі не обмежується скороченням часу, зусиль і грошей звичайних споживачів на придбання необхідних товарів і послуг. Розвиток мережі великих рітейлерів усіх форм організації та власності, яка разом із супутньою інфраструктурою має стабільну тенденцію до зростання, є важливим

ресурсом для зниження рівня безробіття, зростання працевлаштування, особливо молоді, та джерелом доходу для підприємців та найманих працівників.

Отже, концентрація в торгівлі приводить до створення крупних підприємств з найвищою ефективністю і найнижчими витратами обігу і забезпечує економію суспільних витрат виробництва й обігу.

Проте значна концентрація в торгівлі несе в собі і цілий ряд загроз. Насамперед, появляється (і використовується, як це неодноразово спостерігається на ринку нафтопродуктів) практика встановлення монопольних цін. Останні відхиляються від ринкових, створюючи додаткові прибутки монополістам і водночас обкладаючи споживачів своєю рідною "даниною" на свою користь. Покупці змушені купувати товари за цінами вищими, ніж за умов конкурентного ринку.

Слід особливо зазначити, що економічні вигоди крупних торгових підприємств не є безумовними. Це пояснюється тим, що укрупнення підприємств має свої доцільні межі, за якими їх переваги значно зменшуються. Межі укрупнення магазинів залежать від місткості місцевого ринку. Тому значне укрупнення магазинів без урахування ємності ринку приводить до їх недовикористання і ефективність їх роботи знижується.

Крім того, в міру укрупнення магазини територіально віддаляються від місця проживання покупців, що викликає збільшення витрат споживання (значно зростають затрати часу на дорогу в магазин і назад) і створює незручності при придбанні товарів. Це особливо важливо у сільській місцевості, де щільність населення в межах населених пунктів через наявність присадибних ділянок, одноповерховість забудови значно нижча, ніж у містах.

Зростання соціально-економічного значення фактора часу в сучасному житті призвело до жорсткої вимоги щодо скорочення витрат часу на купівлю товарів, а також змінило уявлення про якість торгівлі та комерційних послуг. Витрати часу населення на купівлю основних споживчих товарів називають споживчими витратами. Громадськість зацікавлена в постійному зниженні витрат на споживання, оскільки цей процес дозволяє вивільнити час населення. Вільний час є багатством суспільства і поряд з іншими показниками характеризує рівень життя людей. Це пояснюється тим, що вільний час є необхідною умовою гармонійного розвитку особистості та суспільства в цілому.

Час, який люди витрачають на покупки товарів у торговій мережі, наразі дуже великий і саме тут є великі резерви для збільшення вільного часу населення. Статистика показує, що із загальної кількості часу, який витрачається на купівлю товарів, лише 20% часу витрачається безпосередньо на процес обслуговування споживачів у роздрібних підприємствах. З решти 80% саме населення витрачає найбільше часу на похід до магазину і назад (від 31,0% до 46,6%). Як бачимо, саме тут особливо багато непродуктивних витрат часу населення та є значні резерви збільшення вільного часу населення [42].

Відомо, що час, який люди витрачають на дорогу до магазину і назад, в основному залежить від розміру роздрібних підприємств. Адже великі підприємства мають значний радіус роботи, а отже віддаленість від покупців, навпаки, малі торговельні підприємства ближче до населення, яке обслуговується. Цілком зрозуміло, що для покупців вигідні компанії, які обслуговують їх поруч, оскільки це мінімізує час, необхідний для того, щоб дістатися до магазину та назад. Проте наближення магазинів до покупців зумовлює необхідність скорочення розмірів роздрібних підприємств, що негативно позначається на ефективності їх використання [].

Значна концентрація торгівлі призводить до певного гальмування впровадження в неї досягнень науково-технічного прогресу. Послаблюючи тиск конкуренції, концентрація створює економічне обґрунтування для запобігання впровадження технічних нововведень у торгівлю та технологічний процес, сповільнюючи інновації. Монопольне становище та його переваги послаблюють стимули до постійного вдосконалення виробництва, до підвищення ефективності. Ефекти, які зазвичай досягаються шляхом раціоналізації, монополія може досягти «дешевше» - використовуючи своє «привілейоване» становище. Це не означає зупинку науково-технічного прогресу, адже навіть великі підприємства змушені постійно вести конкурентну боротьбу, щоб відстояти свої позиції. Проте сама можливість уникнути конкуренції та щоденне прагнення до лідерства в науково-технічному прогресі призводять до уповільнення економічного розвитку. Світовий досвід показує, що малі підприємства – це технічно і технологічно розвинуті, спеціалізовані, мобільні та економічно ефективні виробництва, які домінують насамперед у сфері науково-виробничої діяльності. Наприклад, у США близько 90% усіх

компаній у сфері досліджень і розробок є невеликими, так званими венчурними (ризиковими) організаціями, які створюють нові продукти та впроваджують інновації в декілька разів більше на одиницю витрат, ніж великі концерни [87, с. 191].

Крупні підприємства з великими обсягами виробництва чи продажу застосовують переважно спеціалізоване обладнання, і тому вони достатньо "хворобливо" переносять вимушені конструктивно-технологічні покращення продукції, що постійно диктуються вимогами ринку.

Крім того, негативний ефект від концентрації в торгівлі пов'язаний також із певними управлінськими труднощами, на що правильно звертає увагу Голошубова Н.О. Крупні торговельні підприємства - це найбільш складні об'єкти управління, які потребують високого професіоналізму менеджерів у сфері управління різноманітним товарним асортиментом та організації торгово-технологічних процесів [31, с. 48].

Монополізація деформує економічні відносини та процеси. Замість народногосподарського оптимуму створюється структура, що виконує завдання оптимізації монопольних прибутків. Відбувається неправильний розподіл доходів: є «незаслужені» прибутки монополістів, а іншим суб'єктам господарювання «недоплачують». Через це ресурси розподіляються неправильно та здійснюються неправильні інвестиції.

Створення та функціонування надмірно великих комерційних підприємств часто є недоцільним не лише з економічних, але й із соціальних та екологічних причин; веде до зміцнення монополій, а отже, перешкоджає розвитку конкуренції виробників на світовому та внутрішньому ринках. Тому в період переходу до ринкових відносин між виробниками і споживачами більшого значення набуває протилежний процес - деконцентрація торгівлі. Такий процес має здійснюватися завдяки створенню широкої мережі спеціалізованих підприємств.

Необхідність найбільш повного задоволення попиту населення на товари вимагає наявності в магазинах широкого їх асортименту, що в умовах постійного розширення асортименту товарів, збільшення кількості їх різновидностей (що потребує поділу всієї товарної маси на групи, підгрупи тощо) та невеликих розмірів торговельних підприємств неминуче приводить до необхідності їх спеціалізації. У

той же час необхідність у максимальному наближенні до покупців товарів повсякденного попиту і першої необхідності обмежує можливості в організації спеціалізованої торгової мережі.

З іншого боку, в магазинах з невеликими площами і товарообігом неможливо розмістити широкий асортимент товарів кількох товарних груп, що вимагає скорочення кількості виставлених на продаж товарів і призводить до більш вузької спеціалізації магазинів.

Спеціалізація на роздрібній торгівлі дозволяє краще використовувати торгові площі, створювати додаткові зручності для покупців при виборі товарів, запроваджувати прогресивні методи продажу товарів, глибше вивчати попит населення на товари, значно розширювати асортимент товарів в межах одного. або декілька товарних груп; розподілити його рівномірно між обмеженою кількістю торгових компаній.

Обмежуючи свою діяльність, магазин може забезпечити достатньо високий ступінь задоволення попиту покупців на основний асортимент і супутні товари, запропонувати достатньо широкий спектр послуг, що відповідає характеристикам продукції, що реалізується, створити високопрофесійний штат працівників, який буде ефективно працювати в обраному сегменті споживчого ринку.

За останні роки на поглиблення спеціалізації роздрібною мережі позитивно вплинули процеси інтеграції виробничої і торговельної діяльності, а також розвиток фірмових торговельних мереж. Як наслідок, розвинулися інтернаціональні, міжрегіональні і локальні мережі спеціалізованих і вузькоспеціалізованих магазинів, що торгують продукцією одного (декількох) виробників або реалізують товари різних продуцентів під власною торговою маркою. При цьому найбільш сприятливі умови для більш глибокої спеціалізації створюються при реалізації товарів нечастого і періодичного попиту, що потребують наявності в магазинах широкого асортименту, добору в межах товарної групи різноманітних видів, сортів, розмірів, моделей і т.п.

Поглиблення товарного асортименту й обмеження ринкового сегмента позитивно позначаються на обслуговуванні покупців. Однак вузька спеціалізація магазину має й певні загрози, пов'язані з коливанням кон'юнктури споживчого ринку. В універсальних магазинах, порівняно зі спеціалізованими і особливо вузькоспеціалізованими, легше позбутися негативного впливу,

зокрема, сезонного фактору на попит на окремі групи (підгрупи) товарів. Тому вузьку спеціалізацію доцільно вибрати по товарах з глибоким асортиментом або технічно складних, де є потреба у налагодженні високоякісного сервісного обслуговування (аудіо-, відеотехніка, комп'ютери і под.), а також по товарах, що знаходяться на ранній стадії життєвого циклу і прогнозується значний обсяг попиту на них.

Крім того, спеціалізація роздрібних підприємств призводить до скорочення кількості точок продажу окремих товарів і збільшення радіусу їх дії; їх територіальна віддаленість від покупців; зменшення можливості покупців здійснювати складні покупки, що подовжує час, витрачений на придбання всіх товарів.

Тому спеціалізація торгівлі повинна поєднуватися з концентрацією її в меншій кількості магазинів, здатних запропонувати покупцеві найбільш широкий і глибокий асортимент товарів. Тільки така концентрація дозволяє максимально розширити асортимент товарів, покращити їх експозицію та підвищити рівень дослідження попиту населення.

Як вже відзначалося раніше, концентрація економіки взагалі і торгівлі зокрема таїть в собі певні негативні наслідки (незаконну цінову дискримінацію, монопольне лідерство в цінах, обмежувальну практику організації збуту тощо), що вимагає вироблення адекватних заходів, запобігаючих таким негативним наслідкам.

Приклади ретельного регулювання з метою забезпечення ефективного конкурентного середовища є методологічно значущими для посттоталітарних країн, які формують ринкову систему і в яких інституційна структура національного господарства, місце суб'єктів економічного життя на ринку не є достатньо чітко визначеними. Антимонопольне законодавство Польщі, Угорщини, Чехії та інших країн регіону Центральної та Східної Європи набуло розгалужених форм. Процес його формування розпочався у 80-х і тривав протягом 90-х років.

Антимонопольна політика й антимонопольне законодавство не мають на меті заборону чи ліквідацію монопольних утворень. У суспільстві склалося розуміння того, що монополія як фактор зростання прибутку не може бути «приборкана». Тому реальне завдання полягає у тому, щоб поставити її діяльність під державний контроль, усунути можливість зловживань монопольним становищем.

Генеральна мета цього втручання полягає в захисті та збереженні конкуренції, якій загрожують монопольні тенденції. Конкретно можна сформулювати такі головні цілі: обмеження монополій, підтримка та сприяння дрібному бізнесу, захист споживача. Всі вони тісно пов'язані між собою, доповнюють одне одного.

Саме тому у лютому 2001 р. Верховна Рада України прийняла закон " Про захист економічної конкуренції "[99]. У ньому враховано досвід Західних країн. Закон створив законодавчу основу демонополізації нашої економіки. У статті 8 сформульовано засади антимонопольної політики уряду. Вона спрямована на здійснення "демонополізації економіки, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, консультативної та іншої підтримки підприємців, які сприяють розвитку конкуренції".

Цей закон трактує статус підприємницької структури як монопольний у випадках, коли її частка на ринку перевищує 35%. Антимонопольний комітет, враховуючи інші ознаки, може кваліфікувати це становище і при меншій частці на ринку певного товару.

Саме тому, вироблення стратегії розвитку торговельних підприємств у майбутньому (розвиток корпоративних торговельних мереж, злиття і об'єднання підприємств тощо) повинно здійснюватися з врахуванням вимог антимонопольного законодавства.

Таким чином, на підставі вище викладеного маємо підстави стверджувати що з переходом до ринку, у повоєнний період, з поживленням активності підприємницької діяльності в умовах добровільного об'єднання територіальних громад значно загострилася конкуренція, що вимагає пошуку суб'єктами ринку шляхів пом'якшення її впливу на підвищення ефективності сервісного обслуговування, в умовах системи споживчої кооперації. Одним з найбільш перспективних шляхів досягнення цієї мети є концентрація роздрібної торгівлі в умовах добровільного об'єднання територіальних громад.

Проблеми диверсифікації, концентрації, спеціалізації та ін.. виробництва, суть яких полягає в зосередженні все більшого об'єму випуску продукції на зростаючих за розмірами підприємствах, і яка є необхідною умовою виживання в конкурентній боротьбі досить докладно розглянуті в працях як класиків економічної теорії, так і в працях сучасних вчених. Разом з тим, в економічній літературі

розглядаються лишень окремі аспекти концентрації роздрібно́ї торгівлі, яка має свою специфіку. Тому авторами уточнено поняття концентрації роздрібно́ї торгівлі, під якою розуміється процес зосередження зростаючих обсягів продажу товарів і послуг у певних роздрібних торговців чи у певному місці (зоні діяльності) з метою послаблення конкуренції чи підвищення ефективності управління торгівлею.

Відповідно до мети серед інших можна виділити два основних види концентрації торгівлі: концентрація ресурсів і концентрація управління. Враховуючи це, автором уточнено класифікацію видів концентрації роздрібно́ї 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, оскільки значна концентрація роздрібно́ї торгівлі несе в собі загрозу погіршення якості обслуговування покупців в умовах добровільного об'єднання територіальних громад.

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, 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 роздрібній торгівлі автор розуміє 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. У сучасних умовах виділяється кілька напрямів спеціалізації суб'єктів роздрібно́ї торгівлі: спеціалізація об'єктів (пунктів продажу), за споживчими комплексами, товарна і цінова.

Процеси концентрації і спеціалізації в роздрібній торгівлі в умовах добровільного об'єднання територіальних громад відбуваються під впливом значної кількості чинників, які часто діють різнонаправлено. Тому в роботі проведено детальну класифікацію визначальних чинників і їх вплив на вказані процеси.

Автором зроблено спробу доказати, що до оцінки процесів диверсифікації, концентрації, спеціалізації та ін. в сервісному обслуговуванні не можна підходити однобоко, підкреслюючи тільки позитивні наслідки цих процесів. Неоправдана диверсифікація, концентрація і спеціалізація в роздрібній 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. Тому до процесів концентрації і спеціалізації в сервісному обслуговуванні в умовах добровільного об'єднання територіальних громад слід підходити дуже виважено. Крім того, ці процеси не повинні відбуватися без координації з боку органів державної влади та місцевого самоврядування.



*Аналіз діяльності сфери послуг та оперативний вплив на покращення її функціонування має безпосередній вплив на ефективність роботи всіх галузей економіки і сфер суспільного життя
(з афоризмів Богдана Андрушківа)*

РОЗДІЛ 3.

ХАРАКТЕР І НАСЛІДКИ РУЙНАЦІЙ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТА СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ОТГ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

- Аналіз процесів концентрації товарообігу підприємств роздрібною торгівлі та сервісного обслуговування;*
- Тенденції розвитку і розміщення мережі обслуговуючих підприємств у контексті процесів концентрації і спеціалізації;*
- Напрями розвитку і ефективність спеціалізації підприємств торгівлі та сервісного обслуговування в оборонних умовах.*

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

Важливою складовою частиною внутрішнього національного ринку в повоєнний період стане сільський ринок, який відіграє в державі складні соціально-економічні функції. На сучасному етапі сільський ринок має здійснювати широкомасштабний обмін товарів в умовах інтенсифікації товарно-грошових відносин з тим, щоб закріпити ринкові основи економіки. Одночасно він повинен сприяти соціальній орієнтації економіки шляхом активізації своєї ролі в соціальних перетвореннях в умовах добровільного об'єднання територіальних громад.

Для розвитку сільського ринку в сучасних умовах ОТГ, характерні певні особливості і риси, які проявляються в тому, що

- він охоплює широкий і соціально різномірний контингент споживачів, які територіально дуже "розпорошені" в значній кількості малолюдних населених пунктів;

- сезонний характер і висока ступінь ризикованості сільсько-господарського виробництва приводять до обмеженості і різких коливань платоспроможного попиту;

- структура попиту суттєво відрізняється від попиту у містах, що викликається характером сільської праці і умовами і способом життя сільського населення.

Все це обумовлює складність і специфіку сільського ринку, та викликає необхідність вибору адекватної моделі його розвитку і механізму функціонування.

Своєрідним індикатором здоров'я ринку виступає роздрібна торгівля, де як у дзеркалі відбивається "потреба" усього зробленого і закупленого з одного боку, а з іншого боку - ефективність мотивації споживачів.

Торгівля як складова частина господарського комплексу і серцевина сфери обігу, є однією з ключових галузей економіки регіону. У радянські часи торгівлю відносили до галузей виробничої сфери, і саме це підкреслювало її значимість як частини економіки, нерозривно зв'язаної з виробництвом. При переході до ринкової економіки роль торгівлі як основної частини товаровиробничої ланки, що з'єднує виробника і споживача, ще більше зростає.

З точки зору ринкових законів, торгівля споживчими товарами вирішує ряд завдань національної економіки: задоволення матеріальних і духовних потреб через систему споживчих якостей реалізованої продукції; забезпечення обміну і стійкості грошей та фінансової стійкості підприємств; підвищення мотивації праці. Ці завдання реалізуються через основні функції торгівлі, які полягають у доведенні товарів до споживачів шляхом реалізації споживчих властивостей і зміни форм власності. При цьому реалізація товарів споживчого призначення здійснюється через різноманітні канали, які включають:

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

Останніми роками (у воєнно-оборонний період не включаючи початку широкомасштабного вторгнення росії) у сфері торгівлі України відбувалися певні позитивні зміни. Насамперед, визначилася стійка тенденція до реального зростання обсягу роздрібно-товарообігу, що є свідченням розширення та активізації внутрішнього споживчого ринку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Обіг роздрібно-торгівлі України за каналами реалізації

	2010 р.	2015 р.	2017-20р. р. (сер.зв. ж.показники)	2020 р. в % до	
				2010 р.	2015 р.
Обіг роздрібно-торгівлі, млрд. грн.	47,5	174,4	325,0	684,4	186,4
Обіг роздрібно-торгівлі у цінах 2010 р., млрд. грн. ²	47,5	118,7	174,0	366,1	146,5
в т.ч.					
Товаробіг торгової мережі підприємств	26,7	90,0	177,0	643,1	190,8
Частка в обіг роздрібно-торгівлі, %	56,2	51,6	53,0	-3,4	1,2
Товарообіг ресторанного господарства	2,1	7,5	12,0	557,1	156,0
Обіг підприємців-фізичних осіб	17,0	75,5	140,0	818,2	184,2
Обіг неформальних ринків	2,9	5,4	9,0	303,4	163,0

Джерело: Роздрібно-торгівля України у 2020 році. - К.: Держкомстат, 2021.- с.5,10.

Наведені дані свідчать про встановлення стійкої тенденції зростання обороту роздрібної торгівлі у період з 2010 по 2020 р, який збільшився у 6,8 рази. Разом з тим, більш глибокий аналіз тенденції у порівняльних цінах (2010 р.) свідчить про те, що темпи росту не такі вже й високі – усього 3,66 рази.

Тобто у вказаний період зростання товарообороту відбувалося переважно за рахунок зростання цін на товари.

В останні роки відбуваються суттєві зміни у структурі каналів реалізації товарів (рис. 3.1).

Так, частка товарообороту торгової мережі підприємств за вказаний період зменшилася на 3,4% і становила 52,8%. Таке становище пояснюється дуже високими темпами зростання обороту підприємців-фізичних осіб, які в 1,3 рази перевищують темпи росту товарообороту торгової мережі підприємств. У цей час, фізичні особи-підприємці реалізували 42,8% всіх товарів. Тобто роздрібна торгівля стає все більш привабливою для зайняття підприємницькою діяльністю. Слід відзначити як позитивний той факт, що поступово скорочується частка обороту неформальних ринків у загальному обсязі реалізації товарів.

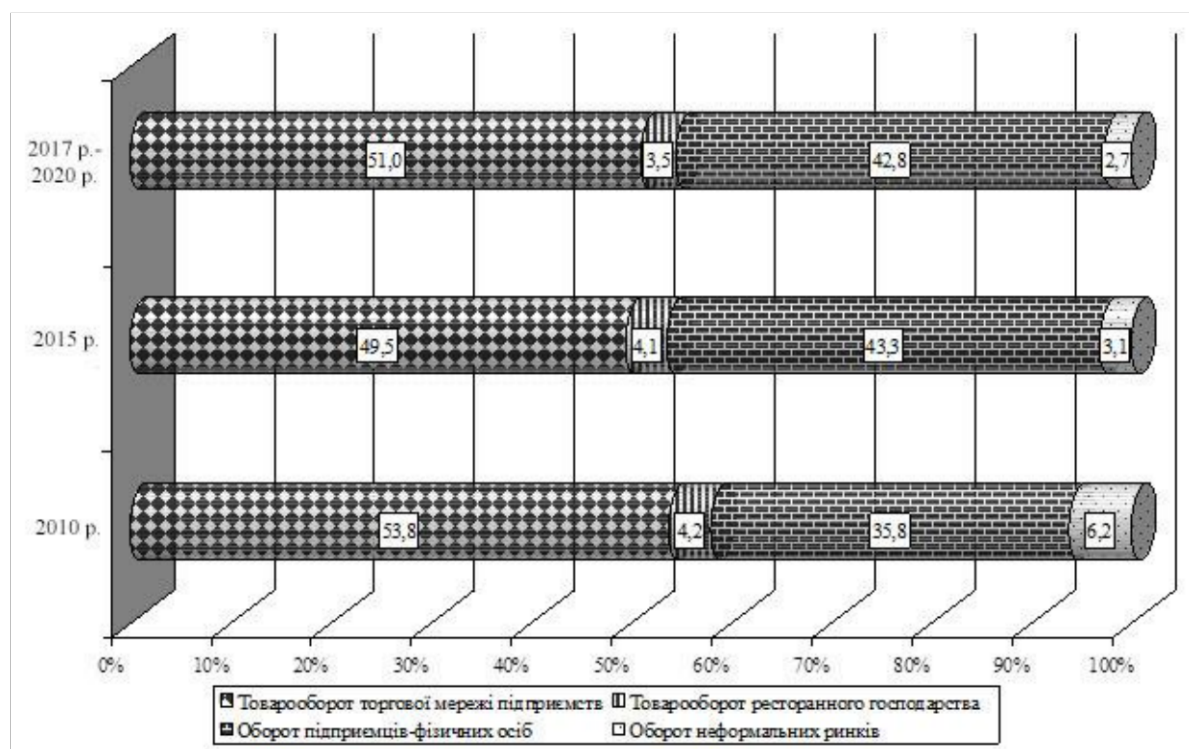


Рис. 3.1. Структура продажу товарів за каналами реалізації у 2010, 2015 і 2017-20-х роках

Джерело: Роздрібна торгівля України у 2020 році.- К.: Держкомстат, 2021.- с.5.

У першому розділі роботи відзначалося, що однією з причин скорочення чисельності сільського населення є незадовільний розвиток інфраструктури у сільській місцевості, зокрема, і незадовільний розвиток торгівлі. Тому важливе значення має аналіз розвитку роздрібного товарообороту у територіальному розрізі.

Територіальна структура торгівлі відображає регіональні особливості і пріоритети структурної політики в регіонах. Однак сама регіональна політика відносно територіального розвитку торгівлі тільки формується, тому структура торгівлі складається під впливом некерованих факторів зі значними деформаціями, що наглядно підтверджується даними табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Роздрібний товарообіг підприємств України

	2010 р.	2015 р.	2017-20 р. р. (сер. зваж. показники)	2020 р. в % до	
				2010 р.	2015 р.
Роздрібний товарообіг підприємств, млн. грн.	28757,0	94332,0	178233	619,8	188,9
У міських поселеннях	25397,0	86804,0	164533	647,8	189,5
У сільській місцевості	3360	7528	13700	407,7	182,0
Частка обороту у сільській місцевості, %	11,7	8,0	7,7	-4,0	-0,3
Чисельність населення, млн. чол.	48,9	47,3	46,4	94,9	98,1
У міських поселеннях	32,9	32,0	31,7	96,4	99,1
У сільській місцевості	16	15,3	14,7	91,9	96,1
Частка населення у сільській місцевості, %	32,7	32,3	31,7	-1,0	-0,6
Роздрібний товарообіг на 1 особу, грн.	585	2003	3832	655,0	191,3
У міських поселеннях, грн.	766	2717	5187	677,2	190,9
У сільській місцевості, грн.	210	497	926	441,0	186,3
Співвідношення обігу на 1 особу у містах і селах	3,65	5,47	5,60	153,1	102,5

Примітка: у діючих цінах.

Джерела: Статистичний щорічник України за 2020 рік / Держаний комітет статистики України.- К.: Консультант, 2021.- с.23, 285, 287.

Роздрібна торгівля України у 2020 році / Держаний комітет статистики України.- К. 2021.- с.10, 15, 16.

Так, не дивлячись на велике соціальне значення прискорених розвитку торгівлі у сільській місцевості, розвитку товарообороту притаманні зовсім інші тенденції. У період з 2010 р. по 2017 р. темпи

росту товарообороту підприємств торгівлі у міських поселеннях суттєво перевищували темпи росту товарообороту підприємств у сільських поселеннях (6,5 рази проти 4,1 рази). Унаслідок цього, частка товарообороту у сільських поселеннях у загальному товарообороті торгових підприємств знизилася з 11,7% до 7,7%. І це при тому, у 2017 р. частка сільського населення становила майже 32%. Слід зазначити, що і у два останні роки ситуація не покращується і темпи росту товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад порівняно з 2015 р. залишаються нижчими.

Вищі темпи росту товарообороту у міських поселеннях і дещо нижчі темпи скорочення чисельності міського населення привели до того, що значно збільшився розрив у товарообороті на 1 особу в міських поселеннях та сільській місцевості. Якщо у 2010 р. товарооборот на 1 особу в містах був більший від товарообороту на 1 особу в селах у 3,65 рази, то у 2015 р. цей розрив становив 5,47 рази, а у 2017 р. він став ще більшим – 5,60 рази). Таке становище, на нашу думку, має як об'єктивні, так і суб'єктивні причини. По-перше, грошові доходи міського населення значно вищі, ніж у сільського, про що вже згадувалося у першому розділі роботи. По-друге, низькі темпи росту товарообороту у сільській місцевості пояснюються незадовільною організацією торговельного обслуговування сільського населення.

По-третє, відбувається об'єктивний процес концентрації товарообігу (продажів товарів) у містах, де рівень організації надання торговельних послуг (особливо в торгівлі непродовольчими товарами) значно вищий. Це висуває як одну із важливих державних соціальних проблем удосконалення організації торговельного обслуговування сільського населення. Актуальність вказаної проблеми ще більше доказується аналізом даних табл. 3.3.

Насамперед звертає увагу на себе той факт, що товарооборот в розрізі областей розвивався дуже нерівномірно.

Роздрібний товарообіг підприємств областей України у 2010 р. і 2017-20р. р. (сер.зв'яз.показники) (млн. грн.)

Регіони	2010 р.			2017-20р. р. (сер.зв'яз.показники)			2020 р. в % до 2010 р.		
	Всього	в т.ч. у селі	його частка, %	Всього	в т.ч. у селі	його частка, %	Всього	в т.ч. у селі	+, - частки %
Україна	28757	3360	11,7	178233	13700	7,7	619,8	407,7	-4,0
Вінницька	794	180	22,7	3922	785	20,0	494,0	436,1	-2,7
Волинська	575	101	17,6	3134	605	19,3	545,1	599,0	1,7
Дніпропетровська	2380	140	5,9	15976	523	3,3	671,3	373,6	-2,6
Донецька (умовно)	2624	159	6,1	15942	468	2,9	607,5	294,3	-3,1
Житомирська	682	128	18,8	3321	637	19,2	486,9	497,7	0,4
Закарпатська	745	176	23,6	3667	1060	28,9	492,2	602,3	5,3
Запорізька	1376	184	13,4	6782	374	5,5	492,9	203,3	-7,9
Івано-Франківська	588	85	14,5	3133	351	11,2	532,9	412,9	-3,3
Київська	1011	294	29,1	6663	1482	22,2	659,1	504,1	-6,8
Кропивницька	504	99	19,6	2801	428	15,3	555,8	432,3	-4,4
Луганська (умовно)	1021	93	9,1	5246	202	3,9	513,8	217,2	-5,3
Львівська	1820	109	6,0	9473	706	7,5	520,5	647,7	1,5
Миколаївська	570	107	18,8	3862	320	8,3	677,5	299,1	-10,5
Одеська	1112	130	11,7	9996	836	8,4	898,9	643,1	-3,3
Полтавська	1064	170	16,0	4678	460	9,8	439,7	270,6	-6,1
Рівненська	474	103	21,7	2747	549	20,0	579,6	533,0	-1,7
Сумська	777	98	12,6	2688	208	7,7	346,0	212,2	-4,9
Тернопільська	386	58	15,0	2252	294	13,1	583,3	506,9	-2,0
Харківська	2031	163	8,0	12312	409	3,3	606,2	250,9	-4,7
Херсонська	526	121	23,0	3326	523	15,7	632,4	432,2	-7,3
Хмельницька	561	89	15,9	3368	419	12,4	600,4	470,8	-3,4
Черкаська	657	140	21,3	3173	499	15,7	483,0	356,4	-5,6
Чернівецька	479	83	17,3	2680	475	17,7	559,4	572,3	0,4
Чернігівська	716	159	22,2	2863	363	12,7	399,8	228,3	-9,5

Статистичний щорічник України за 2020 рік / Держаний комітет статистики України.- К.: Консультант, 2021.- с. 286.

Роздрібна торгівля України у 2020 році. / Держаний комітет статистики України.- К. 2021.- с.8, 9

Так, якщо в цілому у сільській місцевості України товарообіг підприємств з 2010 р. по 2020 р. виріс у 4,07 рази, то у 14 регіонах темпи росту були вищими, ніж в цілому по Україні, а у 11 – нижчими. При цьому амплітуда коливань темпів зростання товарообороту надзвичайно широка. Значно вищими від середніх були темпи зростання товарообороту у Львівській (6,48 рази) Одеській (6,43 рази), Закарпатській (6,02 рази), та Волинській (5,99 рази) областях. У цей же час темпи росту товарообороту за цей же період були значно нижчими середніх у Запорізькій (2,03 рази), Сумській (2,12 рази), Чернігівській (2,28 рази) областях. Така нерівномірність розвитку товарообороту по областях свідчить про незадовільну координацію розвитку торгівлі з боку місцевих органів влади.

Низькі темпи росту товарообороту у сільській місцевості привели до суттєвого зниження частки товарообороту у сільській місцевості в загальному товарообороті областей. Так, у Миколаївській області за період з 2010 р. по 2017 р. вона знизилася на 10,5%, Запорізькій – на 7,9%, Херсонській – на 7,3%. При цьому тільки у чотирьох областях відбулося збільшення частки товарообороту у сільській місцевості в загальному товарообороті, зокрема, у – Закарпатській – на 5,3%, Волинській – на 1,7%, Львівській – на 1,5% областях. Саме в цих областях спостерігалися також і найвищі темпи росту товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад.

Зниження ролі торгівлі в умовах добровільного об'єднання територіальних громад в обслуговуванні сільського населення наглядно видно з табл. 3.4.

Так, якщо у 2010 р. тільки у 5 областях України частка товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад була менше 10% загального товарообороту областей, то у 2017 р. таких областей уже нараховувалося 10. Загалом же у 8 областях частка товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад нижча середнього рівня по Україні, тобто у значній кількості областей прогресує концентрація товарообороту у містах

Таке становище, на нашу думку, пояснюється рівнем організації торгівлі в областях, а не дією об'єктивних чинників, оскільки в групі попадають області з різних регіонів.

Таблиця 3.4

Ранжування областей України за часткою товарообігу в умовах добровільного об'єднання територіальних громад в загальному товарообігу у 2010 р. і 2017-20р. р. (сер.звж.показники).

Області	2010 р.		2017-20р. р. (сер.звж.показники)		Зміна	
	Частка в обігу в умовах добровільного об'єднання територіальних громад, %	Ранг	Частка в обігу в умовах добровільного об'єднання територіальних громад, %	Ранг	частки в обігу, %	рангу
Закарпатська	23,6	2	28,9	1	5,3	-1
Київська	29,1	1	22,2	2	-6,8	1
Вінницька	22,7	4	20,0	3	-2,7	-1
Рівненська	21,7	6	20,0	4	-1,7	-2
Волинська	17,6	12	19,3	5	1,7	-7
Житомирська	18,8	10	19,2	6	0,4	-4
Чернівецька	17,3	13	17,7	7	0,4	-6
Черкаська	21,3	7	15,7	8	-5,6	1
Херсонська	23,0	3	15,7	9	-7,3	6
Кропивницька	19,6	8	15,3	10	-4,4	2
Тернопільська	15,0	16	13,1	11	-2,0	-5
Чернігівська	22,2	5	12,7	12	-9,5	7
Хмельницька	15,9	15	12,4	13	-3,4	-2
Івано-Франківська	14,5	17	11,2	14	-3,3	-3
Полтавська	16,0	14	9,8	16	-6,1	2
Одеська	11,7	20	8,4	17	-3,3	-3
Миколаївська	18,8	11	8,3	18	-10,5	7
Сумська	12,6	19	7,7	19	-4,9	0
Львівська	6,0	24	7,5	20	1,5	-4
Запорізька	13,4	18	5,5	21	-7,9	3
Луганська (умовно)	9,1	21	3,9	22	-5,3	1
Харківська	8,0	22	3,3	23	-4,7	1
Дніпропетровська	5,9	25	3,3	24	-2,6	-1
Донецька (умовно)	6,1	23	2,9	25	-3,1	2
Україна	11,7	х	7,7	х	-4,0	х

Джерело: Роздрібна торгівля України у 2020 році. / Держаний комітет статистики України.- К. 2021.- с.8,9.

Так, значно покращили свій рейтинг Волинська (7 позицій), Чернівецька (6 позицій), Тернопільська (5 позицій), Львівська, та

Житомирська (4 позиції) області. В той же час значно погіршився рейтинг Чернігівської та Миколаївської областей (7 позицій), Херсонської області (6 позицій).

Таблиця 3.5

Ранжування областей за часткою сільського населення і товарообігу в умовах добровільного об'єднання територіальних громад на початок 2020 р.

Області	Частка сільського населення, %	Частка обороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад, %	Ранг області за часткою	
			сільського населення	товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад
1	2	3	4	5
Закарпатська	62,9	28,9	1	1
Чернівецька	59,5	17,7	2	7
Івано-Франківська	57,1	11,2	3	14
Тернопільська	56,8	13,1	4	11
Рівненська	52,5	20,0	5	4
Вінницька	51,4	20,0	6	3
Волинська	48,8	19,3	7	5
Хмельницька	46,5	12,4	8	13
Черкаська	45,5	15,7	9	8
Житомирська	42,7	19,2	10	6
Київська	39,6	22,2	11	2
Полтавська	39,6	9,8	12	16
Львівська	39,5	7,5	13	20
Херсонська	38,9	15,7	14	9
Кропивницька	38,7	15,3	15	10
Чернігівська	38,6	12,7	16	12
Сумська	33,4	7,7	18	19
Одеська	33,6	8,4	19	17
Миколаївська	32,5	8,3	20	18
Запорізька	23,4	5,5	21	21
Харківська	20,3	3,3	22	23
Дніпропетровська	16,5	3,3	23	24
Луганська(умов.)	13,5	3,9	24	22
Донецька(умовно)	9,6	2,9	25	25
Україна	31,7	7,7	х	х

Джерела: Статистичний щорічник України за 2020 рік / Держаний комітет статистики України.- К.: Консультант, 2021.- с.23.

Роздрібна торгівля України у 2020 році. / Держаний комітет статистики України.- К. 2021.- с.9.

Частка товарообороту у сільській місцевості в загальному товарообороті областей значною мірою повинна визначатися часткою сільського населення в загальному населенні області, оскільки, як вже відзначалося раніше, грошові доходи сільського населення значно нижчі, ніж у міського. Разом з тим, аналіз даних табл. 3.5 не дозволяє виявити прямої залежності між часткою сільського населення і часткою товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад.

Для перевірки даної гіпотези розрахуємо коефіцієнт кореляції залежності між часткою сільського населення і часткою товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад. Коефіцієнт кореляції $R_{y/x} = 0,8011$ свідчить про те, що частка товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад тільки на 80,1% залежить від частки сільського населення в загальному населенні області. Решта ж 19,9% викликаються дією інших чинників і, зокрема, процесами концентрації торгівлі у містах і сільській місцевості, які в Україні протікають дуже неоднозначно.

Так, у Івано-Франківській, Тернопільській, Чернівецькій і Хмельницькій областях іде прискорений процес концентрації торгівлі у містах. Займаючи лідируюче становище за часткою сільського населення вони значно відстають за часткою товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад. При цьому різниця рангів у Івано-Франківській області становить 11 позицій, у Тернопільській – 7 позицій, у Хмельницькій і Чернівецькій – 5 позицій.

Співствляючи дані табл. 3.3 та табл. 3.5, можна зробити висновок, що в таких областях як Закарпатська, Київська, Херсонська, Кіровоградська, Житомирська, Вінницька, місце яких при ранжуванні по товарообороту значно вище, ніж місце за часткою сільського населення, і при цьому у деяких областях відбувається збільшення частки товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад у загальному товарообороті, відбувається (хоч і незначними темпами) процес концентрації торгівлі в умовах добровільного об'єднання територіальних громад.

Аналіз роздрібного товарообороту за загальним обсягом не дає можливості судити про ступінь задоволення попиту населення на товари, оскільки регіони характеризуються різною чисельністю населення, співвідношенням чисельності сільського і міського

населення. Тому, щоб зняти вплив фактора чисельності населення на показники роздрібного товарообороту, проведемо аналіз за величиною показника роздрібного товарообороту в розрахунку на 1 особу.

Неоднаковий рівень економічного розвитку регіонів, специфіка виробництва в них, різні темпи зростання товарообороту привели до значної варіації товарообороту на 1 особу як по областях України в цілому, так і серед міського і сільського населення (табл.3.6).

Детальний аналіз даних таблиці дозволяє зробити цілу низку як оптимістичних, так і песимістичних висновків щодо організації торговельного обслуговування як населення України в цілому, так і сільського населення, а також процесів концентрації, які відбуваються у внутрішній торгівлі.

По-перше, товарооборот на 1 особу в Україні розвивається швидшими темпами, ніж загальний обсяг товарообороту, що викликано впливом двох чинників: підвищенням доходів населення і зменшенням його чисельності.

По-друге, повинно викликати певне занепокоєння той факт, що темпи росту товарообороту на 1 особу в містах значно випереджають аналогічні темпи росту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад (за період з 2010 р по 2017-20р. р. (сер.звж.показники). 677,2% проти 441,0%). У результаті цього збільшується розрив у обсягах товарообороту на 1 особу в містах і в умовах добровільного об'єднання територіальних громад. Якщо у 2010 р. товарооборот у містах на 1 особу був у 3,6 рази більшим, ніж в умовах добровільного об'єднання територіальних громад, то у 2017-20р. р. (сер.звж.показники)р. він становив уже 5,6 рази. Це виступає однією з причин відтоку сільського населення у міста.

По-третє, продовжується процес концентрації товарообороту у великих містах. Так, товарооборот на 1 мешканця у м. Києві у 2017-20р. р. (сер.звж.показники). (13187 грн.) у 3,44 рази вищий за середній показник по Україні і у 14,24 вищий, ніж товарооборот на 1 жителя села. Виходячи з цього можна зробити висновок, що м. Київ займає особливе місце в організації обслуговування всього населення України.

Таблиця 3.6

Роздрібний товарообіг на 1 особу по регіонах України у 2010 і 2017 роках

Області	2010 р.		2017-20 р. р. (сер.зв'яз.показники).		2020 р. в % до 2010 р.				Доходи на 1 особу у 2017 р. грн.	Ступінь охоплення доходів товарообіг, %	
	Товарообіг на 1 особу, грн.		Товарообіг на 1 особу, грн.		Товарообіг на 1 особу, грн.		Місто у разі до села				
	в т.ч. у містах, грн.	на селі, грн.	в т.ч. у містах, грн.	на селі, грн.	в т.ч. у містах, грн.	на селі, грн.	в т.ч. у містах, грн.	на селі, грн.			
Україна	585	766	3832	5187	926	5,6	655,0	441,0	153,6	9930,3	38,6
Вінницька	441	733	2336	3859	906	4,3	529,7	487,1	108,1	8830,5	26,5
Волинська	540	876	3022	4777	1191	4,0	559,6	617,1	88,4	7888,5	38,3
Дніпропетровська	654	740	4684	5429	927	5,9	716,2	404,8	181,2	11154,6	42,0
Донецька (ум.)	533	555	3496	3753	1071	3,5	655,9	676,2	207,1	11349,8	30,8
Житомирська	482	702	2532	3581	1134	3,2	525,3	510,1	92,2	8633,4	29,3
Закарпатська	590	1202	2949	5651	1355	4,2	499,8	470,1	77,4	7152,5	41,2
Запорізька	702	803	3686	4554	864	5,3	525,1	567,1	223,3	10957,7	33,6
Івано-Франківська	413	834	2264	4695	444	10,6	548,2	562,9	130,6	8252,9	27,4
Київська	546	675	3820	4936	2134	2,3	699,6	731,3	127,8	9881,3	38,7
Кіровоградська	436	579	2677	3702	1056	3,5	614,0	639,4	132,0	8331,4	32,1
Луганська (ум.)	391	413	2215	2461	633	3,9	566,5	595,9	243,8	9350,2	23,7
Львівська	683	1073	3694	5662	695	8,1	540,8	527,7	77,4	9335	39,6
Миколаївська	443	543	3197	4352	812	5,4	721,7	801,5	243,8	9178,6	34,8
Одеська	445	597	4174	5770	1035	5,6	938,0	966,5	142,9	8694,4	48,0
Полтавська	640	914	3052	4569	754	6,1	476,9	499,9	164,4	10191,2	29,9
Рівненська	401	664	2382	4016	906	4,4	594,0	604,8	110,1	8159,9	29,2
Сумська	585	787	2233	3100	514	6,0	381,7	393,9	161,7	9529,1	23,4
Тернопільська	334	655	2043	4122	469	8,8	611,7	629,3	118,1	7995,5	25,6
Харківська	688	806	4391	5334	715	7,5	638,2	661,8	238,8	9965,4	44,1
Херсонська	439	558	2990	4128	1208	3,4	681,1	739,8	156,8	8215,4	36,4
Хмельницька	386	634	2484	4083	661	6,2	643,5	644,0	122,8	8879	28,0
Черкаська	460	671	2401	3655	846	4,3	522,0	544,7	136,5	8562,6	28,0
Чернівецька	515	1035	2960	5886	895	6,6	574,8	568,7	96,6	7780	38,0
Чернігівська	563	753	2502	3576	816	4,4	444,4	474,9	174,0	9091,7	27,5
м. Київ	1571	1571	13187	13187	13187		839,4	839,4		18294,4	72,1

Джерело: Статистичний щорічник України за 2020 рік / Державний комітет статистики України.- К.: Консультант, 2021.- с. 288, 405.
Роздрібна торгівля України у 2020 році. / Державний комітет статистики України.- К. 2021.- с.15,17.

По-четверте, особливої уваги заслуговує той факт, що розрив у товарообороті на 1 особу в містах і в умовах об'єднання територіальних громад у Івано-Франківській області становить 10,6 рази, у Тернопільській – 8,8 рази, у Львівській області – 8,1 рази, Харківській – 7,5 рази. І це при тому, що темпи росту товарообороту на 1 особу в сільській місцевості випереджають середній показник по Україні. Саме в цих обласних центрах відбувається прискорена концентрація товарообороту вказаних регіонів.

По-п'яте, при середньому значенні товарообороту на 1 сільського жителя в цілому по Україні у 2017 р. 926 грн. у 11 областях даний показник вищий за середній по державі. Це, насамперед, ті області, в яких спостерігалися одні з найвищих темпи росту товарообороту (табл. 2.3), зокрема, Київська (2134 грн.), Закарпатська (1355 грн.), Херсонська (1208 грн.). При цьому зберігаються дуже значні диспропорції в розвитку даного показника у різних областях. Так, товарооборот на 1 сільського жителя у Київській області у 3,05 рази більший, ніж у Івано-Франківській (444 грн.), у 2,89 рази – ніж у Тернопільській (469 грн.), у 2,64 рази – ніж у Сумській (514 грн.) областях. Як видно, вказані області знаходяться в різних регіонах держави.

Одним з показників якості організації торговельного обслуговування є ступінь охоплення товарооборотом грошових доходів (точніше – купівельних фондів) населення. Проведений кореляційний аналіз залежності товарообороту на 1 особу від розміру грошових доходів показує тісну залежність між ними. Про це свідчить розрахований коефіцієнт кореляції залежності $R_{y/x} = 0,891$. З цього можна зробити висновок, що продаж товарів на 1 особу першочергово визначається розміром середньодушових доходів населення.

Разом з тим, доволі сильний вплив на середньодушовий товарооборот чинить ступінь охоплення товарооборотом грошових доходів населення (C_o), який значною мірою характеризує розвиток торгівлі в регіоні. Так, при приблизно однаковому розмірі доходів на 1 особу у Одеській та Черкаській областях, де розмір доходів на 1 особу складає, відповідно, 8694,4 грн. і 8562,6 грн., товарооборот на 1 особу у Одеській області (4174 грн., $C_o = 48,0\%$) на 73,8% більший, ніж у Черкаській області (2401 грн., $C_o = 28,0\%$). Аналогічна картина спостерігається і у Житомирській (8633,4 грн.) області, де

товарооборот на 1 особу у Житомирській області складає 2532 грн. ($C_o = 29,3\%$).

У той же час, у тимчасово окупованій, Донецькій області грошові доходи населення на 1 особу (11349,8грн.) на 21,6% вищі, ніж у Львівській області (9335,0 грн.), однак за рахунок кращого охоплення доходів товарооборот на 1 особу у Львівській області навіть вищий (відповідно 3496 грн і $C_o = 30,8\%$ та 3694 грн. і $C_o = 39,6\%$). Найнижчий ступінь охоплення товарооборотом грошових доходів населення спостерігається у Сумській ($C_o = 23,4\%$), та Тернопільській ($C_o = 25,6\%$) областях, а найвищий – у м. Києві ($C_o = 72,1\%$) - за рахунок "тяжючого" населення, Одеській області ($C_o = 48,0\%$), Дніпропетровській ($C_o = 42,0\%$), та Закарпатській ($C_o = 41,2\%$) областях.

На нашу думку, таке становище важко пояснити впливом об'єктивних регіональних чинників (оскільки в групі попадають області з різних регіонів), а швидше є наслідком відсутності координації розвитку торгівлі в окремих регіонах з боку органів виконавчої влади.

Важливим чинником, що сильно впливає на протікання процесів спеціалізації в роздрібній торгівлі, є зміни в структурі реалізації товарів. Добре відомо, що з поліпшенням благополуччя в структурі товарообороту збільшується частка непродовольчих товарів. Це пояснюється просто: населення першочергово задовольняє свої біологічні потреби (переважно продукти харчування), а решту коштів направляє на придбання непродовольчих товарів. І чим більше таких коштів залишається, тим вища частка в товарообороті товарів культурно-побутового, господарського призначення тощо.

В останні роки, як вже відзначалося раніше, встановилася чітка тенденція до зростання грошових доходів населення, що позитивно відобразилося на структурі товарообороту роздрібною торгівлі (рис.3.2).

Як добре видно, в останні роки встановилася чітка тенденція зростання в товарообороті частки непродовольчих товарів, яка з 48% у 2010 р. виросла до 64,7% у 2017 р. Зростання ж у товарообороті частки непродовольчих товарів, які у своїй більшості є товарами складного асортименту, позитивно впливає на можливості спеціалізації роздрібною торговою мережі.

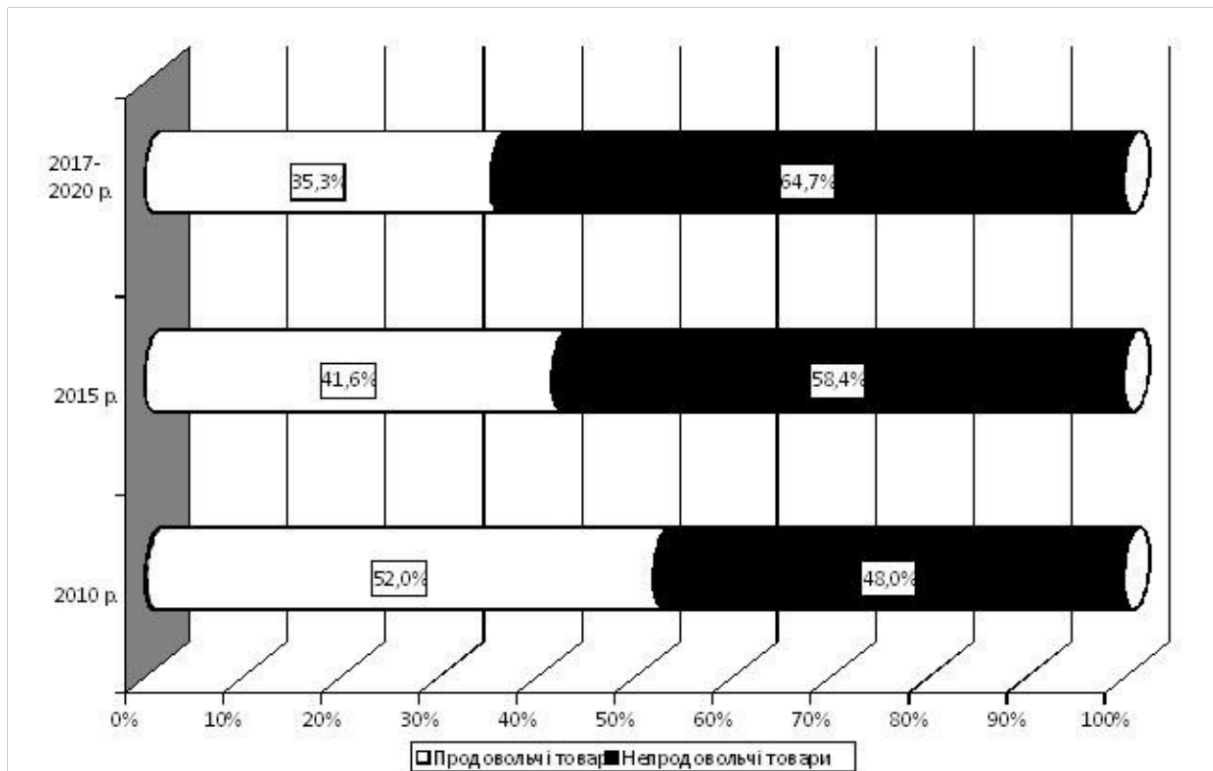


Рис. 3.2. Структура товарообігу роздрібної торгівлі України у 2010, 2015, 2017-20р. р. (сер.зв.ж.показники)

Джерело: Статистичний щорічник України за 2020 рік / Держаний комітет статистики України.- К.: Консультант, 2021.- с.288.

Слід зауважити, що структура товарообороту складається під впливом значної кількості чинників. Безумовно, основним з них є грошові доходи населення. Однак не менш сильний вплив на придбання значної частини продовольчих товарів у роздрібній торгівлі чинить рівень споживання населенням продуктів харчування з власних підсобних господарств, який у аграрних районах доволі високий. Тому структура товарообороту по областях доволі сильно коливається (табл. 3.7).

Насамперед звертає увагу на себе той факт, що за період з 2010 р. по 2020 рр. значно збільшилася в товарообороті частка непродовольчих товарів у таких областях як Полтавська (на 25,3%), Закарпатська (на 23,3%) та Київська (на 22,7%). Такий значний ріст частки непродовольчих товарів в товарообороті можна пояснити тим, що в цих областях високими темпами зростали середньодушові доходи та належна організація торгівлі непродовольчими товарами. Найвищу ж частку в товарообороті непродовольчі товари займають у Херсонській (72,5%), Хмельницькій (69,9%) та Івано-Франківській (68,5%). Таке становище пояснюється кількома причинами. По-

перше, ці області, переважно, спеціалізуються на виробництві аграрної продукції, у них доволі висока частка сільського населення, тому значну частину продукції населення споживає з власних підсобних господарств. По-друге, у м. Хмельницькому розміщені крупні непродовольчі оптові і роздрібні ринки, і значна частина непродовольчих товарів вивозиться за межі області.

Таблиця 3.7

**Структура роздрібного товарообігу у 2010 р. і 2017-20р. р.
(сер.звж.показники)**

Області	2010 р.		2017-20р. р. (сер.звж.показники)		Доходи на 1 особу у 2020 р. грн.
	Частка в товарообігу, %		Частка в товарообігу, %		
	Продтовари	Непродтовари	Продтовари	Непродтовари	
Україна	52,0	48,0	35,3	64,7	9930,3
Вінницька	55,3	44,7	35,4	64,6	8830,5
Волинська	47,2	52,8	38,3	61,7	7888,5
Дніпропетровська	45,4	54,6	35,0	65,0	11154,6
Донецька (ум.)	56,7	43,3	36,1	63,9	11349,8
Житомирська	58,9	41,1	36,8	63,2	8633,4
Закарпатська	56,3	43,7	32,9	67,1	7152,5
Запорізька	51,0	49,0	37,2	62,8	10957,7
Івано-Франківська	45,8	54,2	31,5	68,5	8252,9
Київська	60,8	39,2	38,1	61,9	9881,3
Кропивницька	50,2	49,8	37,1	62,9	8331,4
Луганська (ум.)	58,3	41,7	34,9	65,1	9350,2
Львівська	53,7	46,3	36,4	63,6	9335
Миколаївська	51,9	48,1	27,7	72,3	9178,6
Одеська	47,9	52,1	38,5	61,5	8694,4
Полтавська	59,2	40,8	33,9	66,1	10191,2
Рівненська	59,1	40,9	41,5	58,5	8159,9
Сумська	59,5	40,5	39,1	60,9	9529,1
Тернопільська	57,5	42,5	39,3	60,7	7995,5
Харківська	54,4	45,6	39,7	60,3	9965,4
Херсонська	44,4	55,6	27,5	72,5	8215,4
Хмельницька	46,1	53,9	30,1	69,9	8879
Черкаська	50,2	49,8	32,3	67,7	8562,6
Чернівецька	44,9	55,1	33,1	66,9	7780,0
Чернігівська	61,8	38,2	44,9	55,1	9091,7
м. Київ	44,0	56,0	32,5	67,5	18294,4

Джерела: Роздрібна торгівля України у 2010-2020 роках / Державний комітет статистики України – К., 2021.- с. 22.

Статистичний щорічник України за 2020 рік / Державний комітет статистики України.- К.: Консультант, 2021.- с.288, 405.

Найбільшу ж частку в товарообороті продовольчі товари (а відповідно, найменшу – непродовольчі товари) займає Чернігівська

область (44,9%). Таке становище, на нашу думку, пояснюється різними причинами. У Чернігівській області, як вже відзначалося раніше, досить низький товарооборот на 1 особу, значна частка сільського населення (з відносно низьким товарооборотом на 1 особу), низький рівень організації торгового обслуговування, що і пояснює високу частку в товарообороті продовольчих товарів. Окрім того, частина продовольчих товарів вивозиться у сусідні Білорусь та Росію.

Слід особливо зазначити, що не проявляється прямої залежності між часткою непродовольчих товарів у товарообороті та доходами в розрахунку на 1 особу. Так, при приблизно рівних грошових доходах у Луганській і Миколаївській областях (відповідно 9350,2 грн. і 9178,6 грн. на 1 особу), частка непродовольчих товарів у товарообороті Миколаївської області на 7,2% більша (відповідно 72,3% і 65,1%). Доходи на 1 особу в м. Києві (18294,4 грн.) у 2,1 рази більші, ніж у Черкаській області (8562,6 грн.), однак у цих областях частка непродовольчих товарів у товарообороті майже однакова – 67,5% і 67,7%. Доходи на 1 чол. у м. Києві (18294,4 грн.) у 2,2 рази більші, ніж у Херсонській області (8215,4 грн.), однак частка непродовольчих товарів у товарообороті Херсонської області (72,5%) на 5,0% більша, ніж у м. Києві (67,5%). Разом з тим, не дивлячись на наведені приклади, розрахований коефіцієнт залежності реалізації непродовольчих товарів на 1 чол. від грошових доходів свідчить про доволі тісний зв'язок, оскільки коефіцієнт кореляції залежності становить $R_{y/x} = 0,892$. Це дозволяє зробити висновок, що подальше збільшення реальних грошових доходів населення сприятиме прискореному збільшенню реалізації непродовольчих товарів і, відповідно, подальшій спеціалізації роздрібно-торговельної мережі.

Таким чином, проведений аналіз розвитку товарообороту за останні роки дозволяє зробити ряд висновків:

- в останні роки спостерігається стійка тенденція росту роздрібного товарообороту, що створює необхідні передумови для концентрації роздрібно-торгівлі;

- швидкими темпами відбувається концентрація роздрібно-торгівлі у містах, що проявляється у зменшенні частки товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад у загальному товарообороті. Це відбувається під дією двох чинників: більш швидких темпів росту товарообороту на 1 особу у містах і

більш швидкими темпами зменшення сільського населення. На цьому фоні привабливо виглядають Закарпатська, Львівська Волинська області, де частка товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад в останні роки суттєво збільшилася;

– збільшується розрив у обсягах товарообороту на 1 чол. у містах і сільській місцевості. Особливо вражаючими темпами цей процес відбувається у Запорізькій області, де в період з 2010 р. по 2017 р. цей розрив збільшився в 2,5 рази, а також в тимчасово окупованій Луганській та Миколаївській областях (2,4 рази). Особливо невтішно виглядають на цьому фоні Івано-Франківська область, де товарооборот на 1 чол. в містах у 10,6 рази більший, ніж у мешканців сіл, та Тернопільська і Харківська області (відповідно, 8,8 та 7,5 рази). Наведені дані наглядно свідчать про занепад українського села, недолугість політики держави щодо соціального розвитку села. Тому прийняття заходів на державному рівні щодо соціального розвитку села у майбутньому буде сприяти підвищенню купівельної спроможності сільського населення, розвитку товарообороту в умовах добровільного об'єднання територіальних громад, а відповідно, для протікання процесів концентрації торгівлі в умовах добровільного об'єднання територіальних громад;

– певне покращання благополуччя населення в останні роки сприяє покращанню структури роздрібного товарообороту, що проявляється у більш швидких темпах росту реалізації непродовольчих товарів. Це поряд з концентрацією торгівлі створює умови для подальшої спеціалізації роздрібною торгівлі і її матеріально-технічної бази – роздрібною торговельною мережі.



3.2. Тенденції розвитку і розміщення мережі сервісних підприємств у контексті процесів концентрації і спеціалізації

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. Безпосередньо в роздрібній торговельній мережі здійснюється процес реалізації товарів і закінчується процес їх доведення від виробництва до безпосередніх споживачів. Реалізовані товари переходять зі сфери обігу у сферу особистого споживання. Завдяки цьому відшкодовуються затрати на виробництво товарів та їх обіг, а створений доданий продукт набуває грошової форми. Виручені ж кошти надходять у сферу виробництва, використовуються для відтворення предметів споживання, фінансування подальшого розвитку підприємств, народного господарства країни в цілому. Таким чином забезпечується безперервність суспільного відтворення. Саме тому від стану роздрібно-торговельної мережі, її здатності своєчасно забезпечити реалізацію вироблених товарів прямо залежать темпи росту роздрібного товарообороту, а відповідно, і темпи відтворення суспільного виробництва, а також задоволення попиту покупців на товари народного споживання і затрати часу на їх придбання.

Не менш важливе і соціально-економічне значення роздрібно-торговельної мережі, через яку у сферу особистого споживання надходить переважна більшість матеріальних благ. Саме тому реалізація системи заходів з розвитку соціальної сфери у сільській місцевості (про що йшлося у першому розділі роботи) тісно пов'язана з необхідністю розвитку торгівлі і вдосконалення роздрібно-торговельної мережі.

Розвиток мережі роздрібних торговців як в цілому у країні, так і у сільській місцевості в останні роки відбувався під впливом цілої низки різнонаправлених чинників. Найбільш сильний вплив на розвиток мережі роздрібних торговців серед них, на нашу думку, чинили наступні:

– ріст роздрібного товарообороту як за загальним обсягом, так і в розрахунку на 1 особу, та позитивні зміни в його структурі в сторону збільшення в товарообороті частки непродовольчих товарів;

– скорочення чисельності сільського населення за рахунок міграції частини населення у міста, низької народжуваності та високої смертності серед сільського населення;

– малолюдності більшості сільських населених пунктів та збільшення у перспективі кількості населених пунктів з чисельністю жителів до 200 чоловік та скорочення чисельності населених пунктів з числом жителів понад 200 чоловік;

– швидкі темпи концентрації роздрібної торгівлі у крупних містах, у результаті чого сільське населення значну частину непродовольчих товарів складного асортименту купляє у роздрібній торговельній мережі міст;

– створення неоднакових умов для розвитку мережі торговельних підприємств-юридичних осіб та мережі фізичних осіб.

Під сукупним впливом названих та інших чинників (які впливають не так суттєво) мережа роздрібних торговців у останні роки розвивалася неоднозначно.

Так, загострення конкуренції на внутрішньому ринку приводить до концентрації продавців (роздрібних підприємств) з метою послаблення впливу конкуренції та удосконалення організації діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Як вже відзначалося у першому розділі роботи, крупні підприємства мають можливість ефективніше вирішувати питання, пов'язані, насамперед, з організацією:

- закупівель товарів;
- товаропостачання торгових об'єктів;
- менеджменту підприємств.

В останні роки цей процес значно активізувався, про що свідчать дані табл. 3.8.

Насамперед звертає на себе увагу той факт, що при збільшенні товарообороту підприємств роздрібної торгівлі (крім підприємств, що здійснюють торгівлю транспортними засобами) за період з 2010 р. по 2017 р. більш як у 5,6 рази, чисельність самих підприємств зменшилася майже на 40%, або на 8634 од. У результаті цього, обсяг товарообороту на 1 підприємство роздрібної торгівлі виріс у 9,2 рази. Зросла і кількість об'єктів роздрібної торгівлі (магазинів і кіосків), що

припадає на 1 підприємство з усіма витікаючими з цього вигодами. Укрупнення підприємств і пов'язане з ним підвищення ефективності використання трудових ресурсів сприяли тому, що чисельність працівників в середньому на 1 підприємство при збільшенні обсягів діяльності збільшилася на 10,3 чол.

Таблиця 3.8

Показники підприємств роздрібної торгівлі України у 2010, 2015 і 2017-20р. р. (сер.звж.показники) роках

	2010 р.	2015 р.	2017-20р. р. (сер.звж. показники)	2020 р. в % до, або +, -	
				2010 р.	2015 р.
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі, млн. грн.*	13831	40709	76851	555,6	188,8
Підприємства роздрібної торгівлі, од.	21974	14959	13340	60,7	89,2
Чисельність працівників у підприємствах роздрібної торгівлі, тис. чол.	487,8	365,6	433,9	89,0	118,7
Кількість об'єктів торгівлі, тис. од.	103,2	75,2	71,9	69,7	95,6
Товарооборот 1 підприємства роздрібної торгівлі, тис. грн.	629	2721	5761	915,3	211,7
Кількість об'єктів на 1 підприємство роздрібної торгівлі, од.	4,7	5,0	5,4	114,8	107,2
Кількість працівників на 1 підприємствороздрібної торгівлі, чол.	22,2	24,4	32,5	146,5	133,1

*Примітка: за КВЕД

Джерела: Роздрібна торгівля України у 2010-2020 роках / Державний комітет статистики України – К., 2021.- с. 175.

Роздрібна торгівля України у 2020 році. / Державний комітет статистики України.- К. 2021.- с. 24, 98, 101, 106.

Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2020 р.- К.: Держкомстат, 2020, с. 6

Процес концентрації продавців особливо високими темпами відбувається у містах і пов'язаний з розвитком крупноформатних підприємств роздрібної торгівлі сучасного формату – супермаркетів та гіпермаркетів, розвитком корпоративних мереж. Наразі в Україні нараховується 1141 універсам та супермаркет, 144 гіпермаркети. Найбільше – 25 гіпермаркетів діє у м. Києві, в Донецькій та

Харківській областях – по 13, у Дніпропетровській області – 11, у Миколаївській та Одеській області – по 10 [298]. У даний час в Україні налічується приблизно 20 мереж продовольчої роздрібною торгівлі. Безумовно, всі вони зосереджені у м. Києві та обласних центрах, хоча останніми роками намічається тенденція їх просування до крупних районних центрів.

Не менш швидкими темпами йде розвиток крупноформатних підприємств і в торгівлі непродовольчими товарами.

У сільській місцевості процес концентрації торгових підприємств в даний час ще не набув таких масштабів. Однак значне посилення конкуренції в умовах добровільного об'єднання територіальних громад, викликане бурхливим розвитком торгової мережі фізичних осіб-підприємців, вже сьогодні значно активізує ці процеси.

Деякі інші тенденції в останні роки характерні розвитку торгової мережі роздрібною торгівлі в Україні, що впливає з даних табл.3.9 та рис. 3.3.

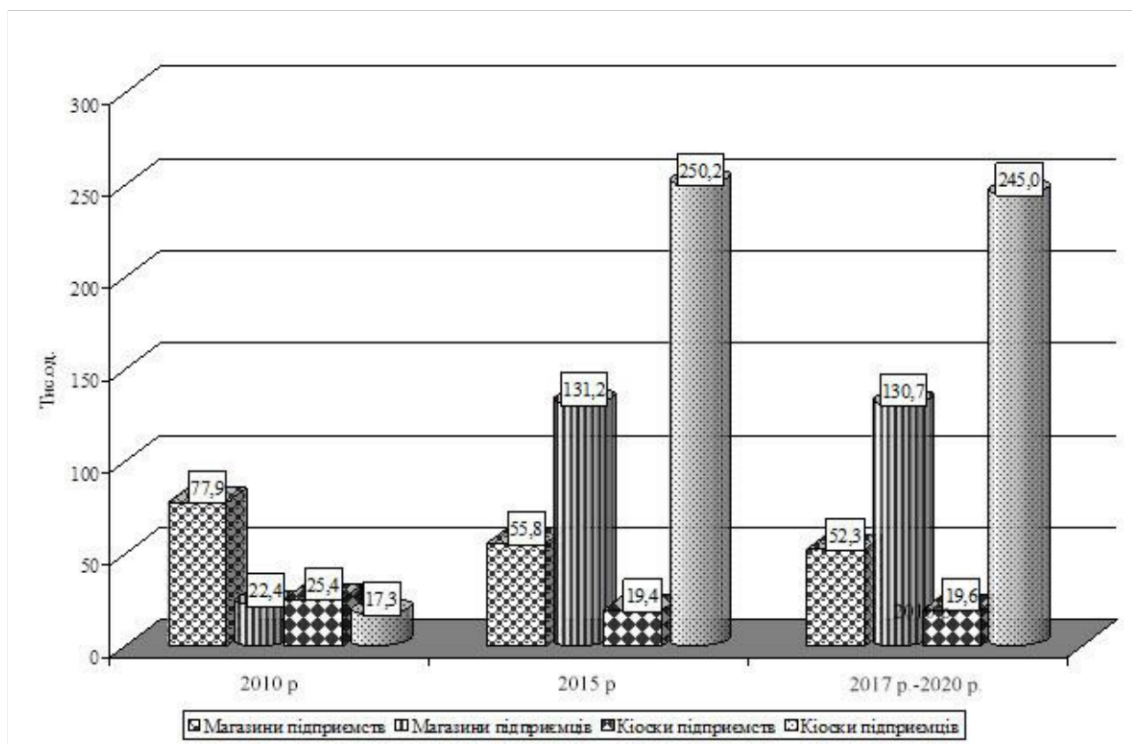


Рис. 3.3. Розвиток торгової мережі підприємств-юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців у 2010, 2015 і 2017-20р. р. (сер.звaж.показники)

Джерела: Роздрібна торгівля України у 2020 році. / Держаний комітет статистики України.- К. 2021.- с. 124.

Мережа роздрібною торгівлі і ресторанного господарства на 1 січня 2021 року.- К.:Держкомстат, 2021, с. 44, 45.

Таблиця 3.9

Мережа роздрібно торгівлі підприємств-юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців в Україні у 2010, 2015 і 2017-20р. р. (сер.зв.аж.показники)

	2010 р.				2015 р.				2017-20р. р. (сер.зв.аж.показники)				2010 р.в. % до 2020 р.			
	Кількість об'єктів – всього, тис.		У тому числі об'єктів, тис.		Кількість об'єктів – всього, тис.		У тому числі об'єктів, тис.		Кількість об'єктів – всього, тис.		У тому числі об'єктів, тис.		Кількість об'єктів – всього, тис.		У тому числі об'єктів, тис.	
	підприємств-юридичних осіб	фізичних осіб-підприємців	частка підприємств-юридичних осіб, %	підприємств-юридичних осіб	фізичних осіб-підприємців	частка підприємств-юридичних осіб, %	підприємств-юридичних осіб	фізичних осіб-підприємців	частка підприємств-юридичних осіб, %	підприємств-юридичних осіб	фізичних осіб-підприємців	частка підприємств-юридичних осіб, %	підприємств-юридичних осіб	фізичних осіб-підприємців	частка підприємств-юридичних осіб, %	
Мережа роздрібно торгівлі, тис.од.	143	103	72,2	456,6	75,2	381,4	16,5	447,6	71,9	375,7	16,1	313,0	69,6	946,3	-56,2	
у тому числі:																
Магазини, тис.од.	100,3	77,9	77,7	187	55,8	131,2	29,8	183	52,3	130,7	28,6	182,5	67,1	583,5	-49,1	
Торгова площа магазинів млн.м ²	7,9	7,0	88,6	12,6	6,4	6,2	50,5	13,8	7,5	6,3	54,5	174,3	107,1	666,8	-34,2	
Торгова площа на 1 магазин, м ²	79	90	x	67,4	115	48	x	75,3	143	48	x	95,6	159,6	114,3	x	
Кіоски, тис.од.	42,7	25,4	59,5	269,6	19,4	250,2	7,2	264,6	19,6	245	7,4	619,7	77,2	1416,2	-52,1	

Джерела: Роздрібно торгівля України у 2010-2020 роках / Державний комітет статистики України – К., 2021. - с. 175.

Так, не дивлячись на досить високі темпи росту товарообороту підприємств, їх торгова мережа має стійку тенденцію до скорочення. Так, за період з 2010р. по 2020 рр. кількість магазинів підприємств скоротилася на 32,9%, а чисельність кіосків – на 22,8%. При цьому ця тенденція набула сталого характеру. Дещо іншими темпами відбувався розвиток торгової площі магазинів, яка за вказаний період збільшилася на 7,1%. Це викликано тим, що з експлуатації виводяться дрібні магазини, а в експлуатацію, навпаки, вводяться магазини крупних форматів, про що мова йшла вище. Це привело до суттєвого укрупнення мережі магазинів підприємств, середній розмір торгової площі яких збільшився з 90,2 кв.м. у 2010 р. до 159,6 кв.м. – у 2020 рр.

Зовсім протилежні тенденції характерні для розвитку торгової мережі фізичних осіб-підприємців. В останні роки вона розвивається надзвичайно високими темпами. За період з 2010 р. по 2017 р. кількість магазинів фізичних осіб-підприємців збільшилася у 5,8 рази і станом на 1.01.2018 р. (за експертними оцінками, оскільки суцільне обстеження мережі фізичних осіб-підприємців проводиться один раз у п'ять років) становила 130,7 тис. од. При цьому також відбувається незначне збільшення торгової площі в розрахунку на 1 магазин – з 42 кв.м. до 48 кв.м. Разом з тим, торгова площа магазинів фізичних осіб залишається дуже невеликою, що не дозволяє зосереджувати широкий асортимент товарів і комплексно задовольняти попит населення. Однією з причин невеликих розмірів торгової площі магазинів фізичних осіб є те, що частина з них розміщується у малолюдних сільських населених пунктах. Надзвичайно високими темпами розвивалася мережа кіосків фізичних осіб-підприємців, оскільки її розвиток не вимагає значного стартового капіталу для відкриття власної справи. Якщо за вказаний період мережа кіосків підприємств скоротилася на 22,8%, то мережа кіосків фізичних осіб збільшилася у 14,2 рази.

Високі темпи росту розвитку мережі магазинів і кіосків фізичних осіб-підприємців значно посилюють конкуренцію на внутрішньому ринку. Однак слід зауважити, що через вузькість асортименту товарів (через невеликі розміри торгового залу, проблеми з організацією товаропостачання) дані об'єкти торгівлі не можуть конкурувати з магазинами підприємств, а конкурують, переважно, між собою. Однак частина об'єктів торгівлі, розміщених у сільській місцевості, займає монопольне становище через відсутність інших підприємств і, таким чином, уникає конкуренції.

У результаті високих темпів розвитку торгової мережі фізичних осіб частка торгової мережі підприємств у її загальній чисельності за період з 2010 р. по 2017-20р. р. (сер.звжж.показники). зменшилася на 56,2% і в даний час становить тільки 16,1%, в т.ч. магазинів – 28,6% і кіосків – 7,4%. Разом з тим, у загальній торговій площі магазини підприємств займають понад 54,5%. Тому зупинимося на тенденціях розвитку мережі роздрібної торгівлі підприємств України (табл. 3.10).

Наведені дані свідчать про те, що скорочення мережі роздрібної торгівлі випереджаючими темпами відбувається у сільській місцевості. Так, за період з 2010 р. по 2020 рр. кількість об'єктів роздрібної торгівлі скоротилася на 30,4%, в той час як у сільській місцевості – на 42,6%. При цьому більш швидкими темпами йде скорочення чисельності магазинів підприємств в умовах добровільного об'єднання територіальних громад, яке за вказаний період склало 45,5%. Враховуючи те, що скорочення торгової площі магазинів підприємств у сільській місцевості відбувається повільнішими темпами (44,1%), можна зробити висновок, що насамперед закриваються магазини з невеликою торговою площею. Високі темпи скорочення чисельності торгових об'єктів підприємств-юридичних осіб привели до того, що в сільській місцевості зосереджено тільки 13,6% торгової площі магазинів підприємств, на які припадає тільки 7,6% товарообороту підприємств. З цього випливає висновок, що в сільській місцевості розміщуються переважно невеликі за розміром торгової площі магазини підприємств з невеликим обсягом роздрібного товарообороту.

Слід зауважити, що існують суттєві відмінності у розвитку торгової мережі підприємств по областях України (табл. 3.11).

Так, зокрема, високі темпи росту товарообороту сприяли в тому, що чисельність магазинів у м. Києві за останні 7 років збільшилася на 23,6%. У всіх же, без винятку, областях продовжується скорочення чисельності магазинів підприємств. У Тернопільській та Сумській областях їх чисельність скоротилася майже наполовину. При цьому дуже швидкими темпами йде скорочення чисельності магазинів підприємств у сільській місцевості в таких областях як Одеська (на 65,3%), Харківська (на 62,5%), Тернопільська (на 58,3%). У той же час, чисельність магазинів підприємств в умовах добровільного об'єднання територіальних громад у Рівненській області за вказаний період скоротилася тільки на 24,2%, у Вінницькій – на 26,7%. У результаті цього значно знизилася частка магазинів підприємств у сільській місцевості.

Мережа роздрібно-торгівлі підприємств України у 2010, 2015 і 2017-20р. р. (сер.зв'яз.показники)

	2010 р.	2015 р.	2020 р.	2020рр. в % до, або +, -	
				2010 р.	2015 р.
Всього об'єктів торгівлі, од.	103246	75203	71888	69,6	95,6
в т.ч. у сільській місцевості, од.	33481	21816	19212	57,4	88,1
Їх частка, %	32,4	29,0	26,7	-5,7	-2,3
З них магазини, од.	77885	55804	52315	67,2	93,7
в т.ч. у сільській місцевості, од.	29813	18966	16252	54,5	85,7
Їх частка, %	38,3	34,0	31,1	-7,2	-2,9
Їх торгова площа, тис. кв.м.	7029	6359	7493	106,6	117,8
в т.ч. у сільській місцевості, тис. кв.м.	1816	1173	1016	55,9	86,6
Частка торгової площі у сільській місцевості, %	25,8	18,4	13,6	-12,3	-4,9
Кіосків, од.	25361	19399	19573	77,2	100,9
в т.ч. у сільській місцевості, од.	3668	2850	2960	80,7	103,9
Товарооборот торгової мережі підприємств, млн. грн.	26673	90005	171682	643,7	190,7
в т.ч. у сільській місцевості, млн.грн.	3095	7093	13104	423,4	184,7
Частка товарообороту у сільській місцевості, %	11,6	7,9	7,6	-4,0	-0,2

Джерела: Статистичний щорічник України за 2020 рік / Держаний комітет статистики України.- К.: Консультант, 2021, с. 285, 297, 298, 299.

Роздрібно торгівля України у 2020 році. / Держаний комітет статистики України.- К. 2021, с. 10, 11, 124, 127.

Таблиця 3.11

Кількість магазинів роздрібної торгівлі по областях у 2010 і 2017-20рр. (сер.зваж.показники)

Області	2010 р.			2017-20р. р. (сер.зваж.показники)			2020 р у % до 2010 р., або +, -		
	Кількість магазинів од.	У т.ч. в умовах добровільного об'єднання територіальних громад		Кількість магазинів од.	У т.ч. в умовах добровільного об'єднання територіальних громад		Кількість магазинів	У т.ч. в умовах добровільног о об'єднання територіальн их громад	
		Кіль- кість	Частка, %		Кіль- кість	Частка, %		Кіль- кість	Част- ка
Україна	77885	29813	38,3	52315	16252	31,1	67,2	54,5	-7,2
Вінницька	3226	1830	56,7	2337	1342	57,4	72,4	73,3	0,7
Волинська	1751	962	54,9	1289	606	47,0	73,6	63,0	-7,9
Дніпропетровська	4796	1216	25,4	3421	611	17,9	71,3	50,2	-7,5
Донецька (ум.)	6471	878	13,6	4221	452	10,7	65,2	51,5	-2,9
Житомирська	2902	1570	54,1	1909	963	50,4	65,8	61,3	-3,7
Закарпатська	2356	1163	49,4	1475	675	45,8	62,6	58,0	-3,6
Запорізька	2690	767	28,5	1963	429	21,9	73,0	55,9	-6,7
Івано-Франківська	2386	1035	43,4	1435	494	34,4	60,1	47,7	-9,0
Київська	2908	1501	51,6	2057	948	46,1	70,7	63,2	-5,5
Кіровоградська	2008	956	47,6	1403	589	42,0	69,9	61,6	-5,6
Луганська (ум.)	3138	609	19,4	2004	274	13,7	63,9	45,0	-5,7
Львівська	5570	1851	33,2	3665	1084	29,6	65,8	58,6	-3,7
Миколаївська	2111	905	42,9	1315	487	37,0	62,3	53,8	-5,8
Одеська	4088	1548	37,9	2508	537	21,4	61,4	34,7	-16,5
Полтавська	3356	1670	49,8	2134	841	39,4	63,6	50,4	-10,4
Рівненська	1775	983	55,4	1411	745	52,8	79,5	75,8	-2,6
Сумська	2630	1270	48,3	1370	538	39,3	52,1	42,4	-9,0
Тернопільська	1909	998	52,3	986	416	42,2	51,7	41,7	-10,1
Харківська	4199	1266	30,2	2395	475	19,8	57,0	37,5	-10,3
Херсонська	1735	710	40,9	1267	405	32,0	73,0	57,0	-9,0
Хмельницька	2966	1579	53,2	1679	863	51,4	56,6	54,7	-1,8
Черкаська	2410	1134	47,1	1446	564	39,0	60,0	49,7	-8,0
Чернівецька	1402	624	44,5	875	347	39,7	62,4	55,6	-4,9
Чернігівська	3153	1671	53,0	1950	993	50,9	61,8	59,4	-2,1
м. Київ	2368	x	x	2927		0,0	123,6	x	0,0

Джерело: Роздрібна торгівля України у 2020 році. / Держаний комітет статистики України.- К. 2021, с. 128, 130.

І якщо в середньому по Україні частка магазинів підприємств у сільській місцевості знизилася не дуже сильно (на 7,2%), то у Одеській області вона зменшилася на 16,5%, Полтавській області – на 10,4%, Харківській і Тернопільській областях – більш як на 10%. При цьому різні темпи зменшення чисельності магазинів підприємств не можна пояснити якимось регіональними особливостями, оскільки наведені області відносяться до різних регіонів. У той же час

підтверджується тенденція концентрації магазинів підприємств у містах.

Скорочення чисельності магазинів підприємств супроводжується в цілому по Україні деяким збільшенням їх торгової площі, яке проте, відбувається не у всіх областях (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Торгова площа магазинів роздрібної торгівлі у 2010 та 2017-20р. р.
(сер.звж.показники)**

Області	2010 р.			2017 р.			2017 р у % до 2010 р., або +, -		
	Торгова площа, тис.м ²	У т.ч. в умовах добровільного об'єднання територіальних громад		Торгова площа, тис..м ²	У т.ч. в умовах добровільного об'єднання територіальних громад		Торгова площа	У т.ч. в умовах добровільно го об'єднання територіальн их громад	
		Площа, тис.м ²	Частка, %		Площа, тис.м ²	Частка %		Площ а	Част- ка, %
Україна	7029	1816	25,8	7493	1016	13,6	106,6	55,9	-12,3
Вінницька	246	98	39,8	223	81	36,3	90,7	82,7	-3,5
Волинська	147	60	40,8	147	39	26,5	100,0	65,0	-14,3
Дніпро- петровська	543	76	14,0	677	37	5,5	124,7	48,7	-8,5
Донецька (ум)	756	65	8,6	713	35	4,9	94,3	53,8	-3,7
Житомирська	238	97	40,8	186	62	33,3	78,2	63,9	-7,4
Закарпатська	182	68	37,4	143	39	27,3	78,6	57,4	-10,1
Запорізька	268	47	17,5	321	25	7,8	119,8	53,2	-9,7
Івано- Франківська	158	47	29,7	169	25	14,8	107,0	53,2	-15,0
Київська	250	105	42,0	259	61	23,6	103,6	58,1	-18,4
Кіровоградська	156	51	32,7	140	33	23,6	89,7	64,7	-9,1
Луганська (ум).	315	37	11,7	297	17	5,7	94,3	45,9	-6,0
Львівська	406	105	25,9	426	70	16,4	104,9	66,7	-9,4
Миколаївська	171	55	32,2	236	32	13,6	138,0	58,2	-18,6
Одеська	322	96	29,8	423	32	7,6	131,4	33,3	-22,2
Полтавська	241	94	39,0	238	50	21,0	98,8	53,2	-18,0
Рівненська	146	61	41,8	166	50	30,1	113,7	82,0	-11,7
Сумська	218	76	34,9	142	33	23,2	65,1	43,4	-11,6
Тернопільська	137	56	40,9	99	23	23,2	72,3	41,1	-17,6
Харківська	412	73	17,7	484	27	5,6	117,5	37,0	-12,1
Херсонська	158	48	30,4	167	29	17,4	105,7	60,4	-13,0
Хмельницька	234	102	43,6	204	61	29,9	87,2	59,8	-13,7
Черкаська	225	81	36,0	154	38	24,7	68,4	46,9	-11,3
Чернівецька	103	35	34,0	106	19	17,9	102,9	54,3	-16,1
Чернігівська	234	106	45,3	168	60	35,7	71,8	56,6	-9,6
м. Київ	427		0,0	830		0,0	194,4	x	0,0

Джерело: Роздрібна торгівля України у 2017 році. / Держаний комітет статистики України.- К. 2018, с. 128, 130.

Так, якщо кількість магазинів роздрібної торгівлі в цілому по Україні скоротилася на 20,9%, то їх торгова площа збільшилася на 6,6%, що пояснюється введенням в експлуатацію крупноформатних магазинів. Особливо швидкими темпами відбувався приріст торгової площі у м. Києві, Миколаївській та Одеській областях.

Слід зауважити, що характерний для міської торгової мережі роздрібної торгівлі процес укрупнення магазинів, фактично не проявляється в торгівлі в сільській місцевості. Так, за період з 2010 р. по 2017 р. середня площа 1 магазину роздрібної торгівлі у сільській місцевості виросла тільки на 2 кв.м., (2,6%) і станом на 1.01.2018 р. становила тільки 63 кв.м. (табл. 3.13).

Найбільш крупними магазинами у сільській місцевості представлена мережа роздрібної торгівлі, у тимчасово окупованій, Донецькій (77 кв.м.) та Херсонській (72 кв.м.) областях. У той же час, дуже малими магазинами представлена мережа роздрібної торгівлі у Івано-Франківській, Кіровоградській, Тернопільській, Полтавській та Чернівецькій областях. Особливо треба звернути увагу на наступний факт. Можливості укрупнення магазинів у сільській місцевості залежить, в основному, від розмірів сільських населених пунктів, де вони розміщуються. Однак, раніше вже відзначалося, що у західних областях України переважають великі по людності сільські населені пункти, в той час як дрібноселенна форма розселення є переважаючою для північно-східних областей. Однак, як бачимо, у західних областях магазини якраз і характеризуються переважно малими розмірами, тобто в них ще не використовуються можливості для укрупнення підприємств.

Звертає увагу на себе той факт, що магазини фізичних осіб-підприємців у всіх без виключення областях поступаються за розмірами магазинам роздрібної торгівлі і характеризуються дуже малими розмірами, особливо у Тернопільській і Луганській (30 кв.м.), та Хмельницькій і Івано-Франківській областях (31 кв.м.). Найбільш крупними магазинами представлена мережа фізичних осіб-підприємців у тимчасово окупованій Донецькій (56 кв.м.) та Черкаській (53 кв.м.) областях.

Таблиця 3.13

Середня торгова площа магазинів роздрібної торгівлі і фізичних осіб-підприємців у сільській місцевості у 2010 2017-20р. р. (сер.зваж.показники)

Області	Магазини підприємств			Магазини підприємців, 2015 р.
	2010 р.	2017-20р. р. (сер.зваж.показники).	2020 р. в% до 2010 р.	
Україна	61	63	102,6	48
Вінницька	54	60	112,7	42
Волинська	62	64	103,2	37
Дніпропетровська	63	61	96,9	38
Донецька (умовно)	74	77	104,6	56
Житомирська	62	64	104,2	33
Закарпатська	58	58	98,8	36
Запорізька	61	58	95,1	40
Івано-Франківська	45	51	111,4	31
Київська	70	64	92,0	40
Кіровоградська	53	56	105,0	33
Луганська(ум.)	61	62	102,1	30
Львівська	57	65	113,8	34
Миколаївська	61	66	108,1	36
Одеська	62	60	96,1	38
Полтавська	56	59	105,6	33
Рівненська	62	67	108,2	35
Сумська	60	61	102,5	36
Тернопільська	56	55	98,5	30
Харківська	58	57	98,6	41
Херсонська	68	72	105,9	38
Хмельницька	65	71	109,4	31
Черкаська	71	67	94,3	53
Чернівецька	56	55	97,6	33
Чернігівська	63	60	95,3	33

Джерело: Роздрібна торгівля України у 2020 році / Держаний комітет статистики України.- К. 2021, с. 128, 130.

**Примітка: Дані по магазинах підприємців наведено за 2015 р. оскільки суцільне обстеження мережі проводиться один раз у п'ять років, а дані за 2010 р. не опубліковані.*

Разом з тим, знову доводиться констатувати той факт, що розміри магазинів у сільській місцевості не дозволяють зосереджувати широкого асортименту товарів для нормального задоволення попиту

сільського населення. У той же час розміри купівельних фондів у сільській місцевості та їх динаміка не дозволяють розраховувати на створення можливостей для суттєвого збільшення розмірів магазинів для забезпечення рентабельної їх роботи, що гостро ставить проблему диверсифікації діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Зміни в розмірі та складі торгових площ та скорочення населення України протягом досліджуваного періоду стали основними чинниками, що обумовили сучасний стан щодо забезпеченості населення країни торговими площами. Розмір торгової площі на 10000 чол. є показником, який найбільш адекватно характеризує розвиток роздрібної торговельної мережі і навіть, опосередковано, рівень життя населення. На його величину і стабільність менше впливають економічні фактори (рівень цін, сезонність та структура продажу, інфляція), форс-мажорні обставини (зміна політичного режиму і національної валюти, ембарго, економічні кризи тощо). Тому він залишається в Україні і в інших країнах показником, який засвідчує рівень розвиненості торгівлі і зокрема роздрібної торговельної мережі, є співставимим з аналогічними показниками різних країн (незважаючи на різні валюти, структуру споживання, національні особливості тощо) [96].

Окрім торгової площі на 10000 чол. при аналізі забезпеченості населення торговельною мережею розраховується також кількість підприємств на 10000 чол., чисельність населення, що припадає на 1 магазин тощо. Зупинимося на розгляді основних з них (табл. 3.14).

Негативні тенденції розвитку торгової мережі роздрібної торгівлі привели до того, що протягом 2010-2020 рр. зберігалася тенденція погіршення забезпеченості населення торговою мережею. Так, кількість об'єктів торгівлі на 10000 чоловік (яка визначає середній радіус їх дії) зменшилася на 4,7 од. і становила у 2020 р. лишень 11,3 од. Під впливом зменшення чисельності населення та кількості магазинів дещо погіршилися і інші показники забезпечення населення торговою мережею, зокрема, на 259 чол. збільшилася чисельність населення, що в середньому обслуговувалася 1 магазином. Разом з тим, це створює можливості для укрупнення магазинів.

З початком воєнних дій, до 2015 р. продовжувала зменшуватися торгова площа в розрахунку на 10000 чол. населення, і тільки у два останні роки намітився невеликий її приріст. У цілому рівень забезпеченості населення України торговою площею магазинів

юридичних осіб (1615 кв.м. у 2020 рр.) порівняно з високорозвиненими країнами в 5-6 разів менший. Так, ще на початку 1990-х років у Західній Німеччині на 1000 осіб припадало 1070 кв.м торгової площі, а в США – 1670 кв.м. [98]. Тому підтягування даного показника до рівня розвинених країн буде створювати сприятливі умови для укрупнення торгової мережі.

Таблиця 3.14

Забезпеченість населення України торговельною мережею роздрібною торгівлі (на кінець року)

	2010 р.	2015 р.	2017-20р. р. (сер.зв.ж. показники) р.	2020 р. в % до	
				2010 р.	2015 р.
Всього об'єктів, од	103246	75203	71888	69,6	95,6
в т.ч. магазини, од.	77885	55804	52315	67,2	93,7
їх торгова площа, тис. кв.м.	7029	6359,4	7493	106,6	117,8
Чисельність населення, тис.чол.	48,9	46,9	46,4	94,9	98,9
Кількість об'єктів на 10000 чол., од.	21,1	16,0	15,5	-5,6	-0,5
Кількість магазинів на 10000 чол., од.	15,9	11,9	11,3	-4,7	-0,6
Чисельність населення на 1 підприємство, чол..	474	624	645	171,8	21,8
Чисельність населення на 1 магазин, чол..	628	840	887	259,1	46,5
Торгова площа на 10000 чол., кв.м.	1437	1355	1615	177	259

Джерела: Статистичний щорічник України за 2020 рік / Держаний комітет статистики України.- К.: Консультант, 2021, с. 23.

Роздрібна торгівля України у 2020 році / Держаний комітет статистики України.- К. 2021, с. 126, 130, 132.

Слід зазначити, що у даний час, статистика розвитку торговельної мережі роздрібною торгівлі і забезпеченості нею населення базується лише на показниках звітності роздрібних торговельних підприємств-юридичних осіб. Якщо в попередні роки через слабкий розвиток мережі фізичних осіб-підприємців похибка була незначна, то тепер вона не дає можливість реально оцінити фактичну забезпеченість населення торговою мережею. Це несе в собі загрозу прийняття хибних рішень не тільки в межах певних регіонів, але й у межах цілої держави. В той же час, як правильно зазначають деякі вчені [212, 244, 177], забезпеченість населення країни, регіону, міста чи села повинна

визначатися за фактично наявними площами магазинів, які належать як підприємствам торгівлі-юридичним особам, так і магазинам, які перебувають у власності приватних підприємців без статусу юридичної особи. В останні роки торгова мережа фізичних осіб-підприємців розвивалася швидкими темпами, тому реальна забезпеченість населення торговою мережею роздрібною торгівлі значно вища. Так, у 2015 р. з урахуванням даних одночасного суцільного обстеження мережі фізичних осіб-підприємців на 10000 чол. припадало понад 100 об'єктів роздрібною торгівлі, з яких майже 40 одиниць – магазини, а забезпеченість торговою площею становила майже 2687 кв.м. на 10000 чол. Однак навіть з урахуванням мережі фізичних осіб-підприємців, забезпеченість населення України торговельною мережею залишається дуже низькою. При цьому ще більш непривабливою виглядає за даними державної статистики і забезпеченість сільського населення (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Забезпеченість сільського населення України торговельною мережею роздрібною торгівлі (на кінець року)

	2010 р.	2015 р.	2017-20р. р. (сер.зв.ж. показники)	2020 р. в % до	
				2010 р.	2015 р.
Всього підприємств, од	33481	21816	19212	57,4	88,1
в т.ч. магазини, од.	29813	18966	16252	54,5	85,7
їх торгова площа, тис. кв.м.	1816	1173	1016	55,9	86,6
Чисельність сільського населення, тис.чол.	16	15,3	14,7	91,9	96,1
Кількість об'єктів на 10000 чол., од.	20,9	14,3	13,1	-7,9	-1,2
Кількість магазинів на 10000 чол., од.	18,6	12,4	11,1	-7,6	-1,3
Чисельність населення на 1 підприємство, чол..	478	701	765	287,3	63,8
Чисельність населення на 1 магазин, чол..	537	807	905	367,8	97,8
Торгова площа на 10000 чол., кв.м.	1135	767	691	-444	-76

Джерела: Статистичний щорічник України за 2020 рік / Держаний комітет статистики України.- К.: Консультант, 2021, с. 23.

Роздрібна торгівля України у 2020 році / Держаний комітет статистики України.- К. 2021, с. 126, 130, 132.

Так, за період з 2010 р. по 2020 р. забезпеченість сільського населення мережею роздрібної торгівлі зменшилася з 1137 кв.м. на 10000 сільських мешканців до 691 кв.м (на 444 кв.м.) і продовжує невпинно зменшуватися. При цьому також суттєво зменшилася кількість торгових об'єктів загалом, та магазинів зокрема, в розрахунку на 10000 мешканців, що особливо небажано у сільській місцевості, де щільність населення у межах населених пунктів значно нижча, ніж у містах. Низька забезпеченість населення торговою мережею приводить до зростання чисельності населення, яке обслуговується одним підприємством (наближається до середніх показників по Україні), що створює непогані умови для укрупнення мережі. Навіть з урахуванням мережі фізичних осіб-підприємців забезпеченість сільського населення торговою мережею виглядає не набагато краще (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Забезпеченість сільського населення України торговельною мережею підприємств-юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців у 2017-20р. р. (сер.зв.ж.показники)

	Мережа юридичних осіб	Мережа фізичних осіб ¹	Разом
Всього об'єктів, тис.од	1,2	14,8	34
в т.ч. магазини, тис. од.	16,3	7,8	24,1
їх торгова площа, тис. кв.м.	1016	400	1416
Чисельність населення, млн.чол.	14,7	14,7	14,7
Кількість об'єктів на 10000 чол., од.	13,1	10,1	23,1
Кількість магазинів на 10000 чол., од.	11,1	5,3	16,4
Чисельність населення на 1 підприємство, чол.	766	993	432
Чисельність населення на 1 магазин, чол.	902	1885	610
Торгова площа на 10000 чол., кв.м.	691	272	963

Джерела: Статистичний щорічник України за 2020 рік / Держаний комітет статистики України.- К.: Консультант, 2021, с. 23.

Роздрібна торгівля України у 2020 році / Держаний комітет статистики України.- К. 2021, с. 129, 130, 132.

¹Експертна оцінка.

При цьому слід зазначити, що в даний час нараховується значна кількість сільських населених пунктів, де відсутня стаціонарна торгова мережа (табл. 3.17). Станом на початок 2011 р. в Україні загалом нараховувалося 6803 сільських поселення або 23,7% їх

загальної кількості, в яких абсолютно відсутня стаціонарна торговельна мережа. Характеризуючи сільські поселення, де відсутня стаціонарна торговельна мережа, слід зазначити, що в основному, це невеликі за кількістю жителів села. Серед них не мали стаціонарної мережі 86% населених пунктів з числом жителів до 50 чол., 54,9% - до 100 чол. і 29,9% - до 150 чол.

Таблиця 3.17

Характеристика сільських населених пунктів, в яких відсутня стаціонарна торговельна мережа по областях України (станом на початок воєнного вторгнення.)

	Всі населені пункти, од.	у тому числі з числом жителів:					
		до 50	50-99	100-149	150-199	200-499	500-999
Україна	6803	3379	1539	1239	442	258	112
Вінницька	264	112	66	52	16	11	6
Волинська	160	32	46	54	19	8	1
Дніпропетровська	483	226	131	87	24	11	4
Донецька (ум.)	382	144	107	82	31	11	7
Житомирська	287	156	68	45	8	8	2
Закарпатська	48	3	6	7	12	8	5
Запорізька	308	105	82	91	18	11	1
Івано-Франківська	99	19	19	24	19	9	7
Київська	155	98	29	21	10	1	-
Кропивницька	368	195	88	57	15	11	2
Луганська (ум.)	268	147	49	53	13	6	-
Львівська	411	100	107	100	44	35	15
Миколаївська	292	126	72	59	21	10	4
Одеська	338	127	88	73	21	15	7
Полтавська	617	356	122	82	33	16	7
Рівненська	186	42	45	53	24	17	3
Сумська	519	383	85	39	8	2	1
Тернопільська	123	16	24	25	29	20	10
Харківська	562	340	113	75	19	11	3
Херсонська	150	38	34	45	15	11	5
Хмельницька	162	56	34	36	14	10	11
Черкаська	92	47	21	13	7	2	1
Чернівецька	33	1	-	13	3	8	3
Чернігівська	344	254	56	22	8	-	4

Джерело: Сільський сектор України на рубежі тисячоліть. У двох томах. Том 2. Соціальні ресурси сільських територій /Л.О.Шепотько, І.В.Прокопа, С.О.Гудзинський та ін. - Київ: Інститут економіки НАН України, 2017, с. 280

Більшість населених пунктів, у яких відсутня торговельна мережа, зосереджено, в тимчасово окупованій, Донецькій (34%),

Дніпропетровській (33,5%), Запорізькій (33,4%), Кіровоградській (35,0%), тимчасовоокупованій Луганській (33,8%), Миколаївській (32,3%), Полтавській (33,4%), Сумській (34,7%), Харківській (33,4%) областях. На нашу думку, це викликано, насамперед, регіональними особливостями розселення населення, адже зазначені області характеризуються значними площами території, великими відстанями між окремими населеними пунктами, що традиційно супроводжується "хутірним" принципом утворення і розвитку сільських поселень.

Безумовно, малолюдність більшості сільських населених пунктів та низька концентрація в них купівельних фондів дозволяє вважати проблематичним розвиток в них стаціонарної торгової мережі. Разом з тим, наявність значної кількості населених пунктів з людністю понад 200 чол. (370 од.), а ти більше понад 500 чол. (112 од.), та очікуване покращання матеріального благополуччя сільського населення і створення сприятливих умов для зайняття підприємницькою діяльністю в умовах добровільного об'єднання територіальних громад дозволяє сподіватися на подальший розвиток стаціонарної мережі у сільській місцевості.

В умовах планового розвитку економіки роздрібна торговельна мережа розвивалася відповідно з затвердженими нормативами. При цьому методичні підходи до розвитку мережі у містах та у сільській місцевості базувалися, як правильно відзначають деякі вчені, на спрощеному розумінні залежності співвідношення фактичного товарообороту та чисельності мешканців даного поселення, а загальні нормативи площ для перспективного розвитку торговельної мережі у підсумку встановлювалися гіпотетично, виходячи із досягнутих значень товарообороту і, знову ж таки, теоретично запланованих планових показників його збільшення у перспективних періодах.

Безумовно, між темпами розвитку товарообороту і торгової мережі існує взаємозв'язок, але взаємозв'язок цей не прямо пропорціональний оскільки розвиток товарообороту і торгової мережі знаходяться під впливом цілого ряду чинників. Зокрема, на розвиток торговельної мережі впливають такі чинники як підвищення інтенсивності використання площі, удосконалення системи розміщення підприємств. Разом з тим, існуючі раніше підходи до розвитку торгової мережі, привели до значної нерівномірності у розвитку торгової мережі у сільській місцевості. При цьому забезпеченість населення не завжди відповідає досягнутому товарообороту на 1 особу (рис. 3.4).

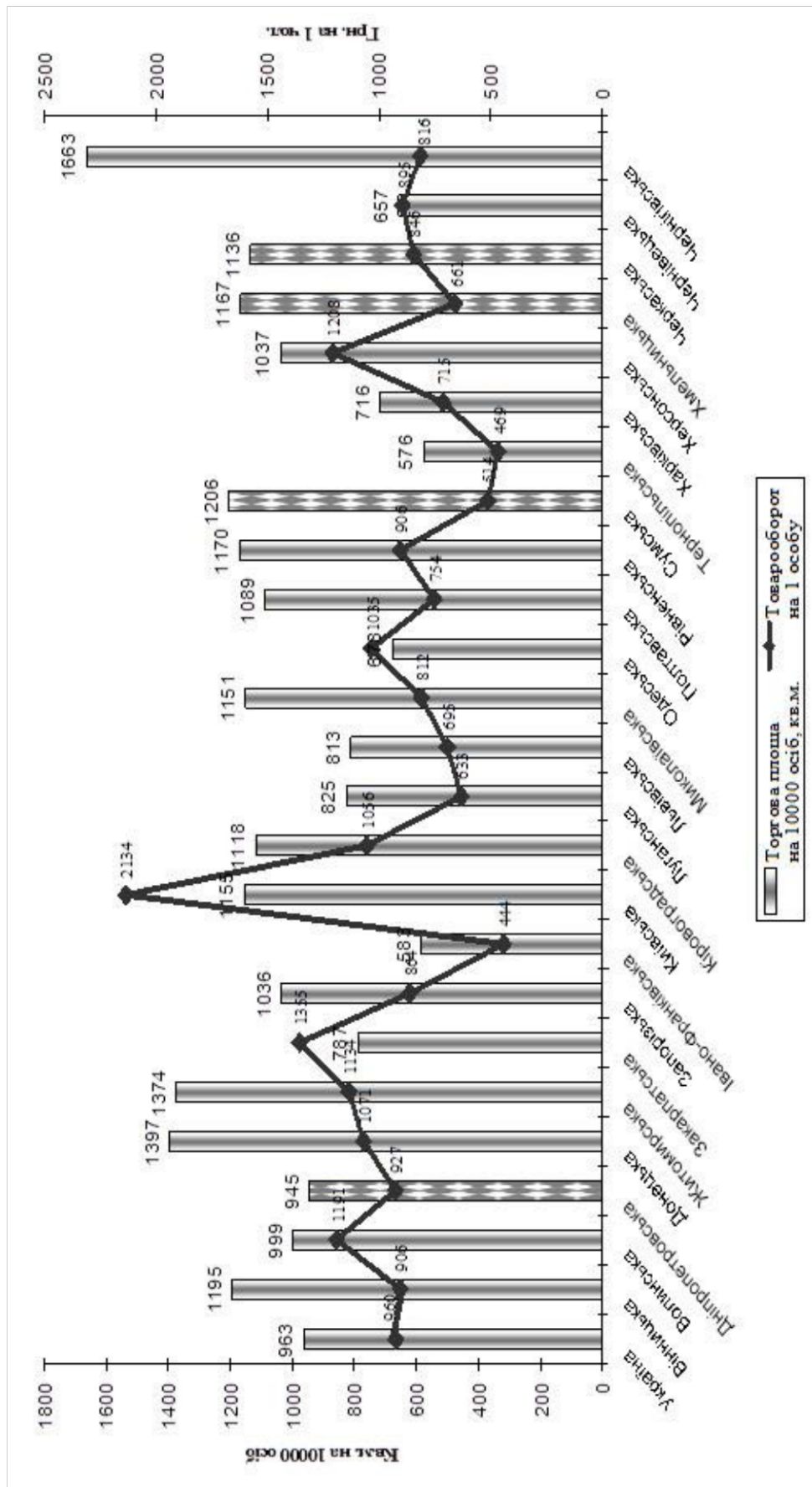


Рис. 3.4. Забезпеченість сільського населення торговою площею магазинів підприємств-юридичних осіб та фізичних осіб підприємців та товарооборот на 1 особу в областях України у 2017-20р. р. (сер.зв'яз.показники).

Джерела: Статистичний щорічник України за 2020 рік / Держаний комітет статистики України. - К.: Консультант, 2021, с. 23. Роздільна торгівля України у 2020 році / Держаний комітет статистики України. - К. 2021, с. 17, 131.

Насамперед, звертає на себе увагу значна амплітуда коливання забезпеченості населення торговою площею – від 553 кв.м. у Івано-Франківській до 1663 кв.м. на 10000 чол. у Чернігівській області.

По-друге, якщо між товарооборотом на 1 особу і забезпеченістю населення торговою площею існує зв'язок, то він дуже незначний. Так, у Сумській, Хмельницькій і Черкаській областях товарооборот на 1 сільського мешканця значно нижчий, ніж в цілому по державі, а забезпеченість населення торговою площею – значно вища (відповідно 514, 661 і 846 грн. на 1 особу та 1206, 1167 і 1136 кв.м. на 10000 осіб). Розрахований коефіцієнт кореляції залежності забезпеченості населення торговою площею від товарообороту на 1 особу $R_{y/x} = 0,228$ підтверджує даний висновок. Це свідчить про те, що роздрібна торговельна мережа останніми роками розвивається стихійно, без координації з боку органів державної влади.

По-третє, на забезпеченість сільського населення торговою площею дуже мало впливають регіональні особливості окремих областей, що підтверджується практично однаковою забезпеченістю сільського населення у Рівненській (1170 кв.м.), Кропивницькій (1118 кв.м.), Миколаївській (1151 кв.м.) та Хмельницькій (1167 кв.м.) областях. У той же час у Тернопільській області забезпеченість сільського населення (576 кв.м.) удвічі нижча, ніж у сусідній Хмельницькій області (1167 кв.м.).



3.3. Особливості розвитку і ефективність спеціалізації підприємств торгівлі та сервісного обслуговування в оборонних умовах

В умовах об'єктивного посилення тенденцій зростання конкурентної взаємодії на вітчизняному споживчому ринку спостерігається помітне поглиблення процесів спеціалізації всередині кола учасників системи роздрібного торгово-побутового обслуговування. При цьому має місце суттєвий вплив цілої низки чинників на трансформацію раніше складеної мережі роздрібних торговців за рахунок якісного оновлення контингенту суб'єктів, впровадження нових типів і форматів торговельних підприємств і одиниць, що відповідають сучасним вимогам до систем обслуговування населення.

Поглиблення спеціалізації в роздрібній торговельній мережі сьогодні одночасно відбувається у декількох напрямках під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, викликаних поступовим формуванням конкурентного середовища, появою чітких ознак міжвидової і внутрішньовидової конкуренції всередині роздрібного торговельного середовища, вилучення з нього нетипових, чужорідних суб'єктів обслуговування, котрі підпорядковані неспеціалізованим підприємствам і організаціям інших галузей господарської діяльності.

Наведені в табл. 3.18 дані свідчать, що протягом 2010-2017 рр. чисельність підприємств роздрібної торгівлі, які належать суб'єктам інших сфер народного господарства, зростала тільки до 2013 р. За вказаний період приріст склав 2358 од. або 14,9%, тоді як у подальших, 2004-2007 рр. вибуло аж 4101 таких підприємств (22,5%), внаслідок чого загальне скорочення за період 2010-2017 рр. досягло 1743 од.

Від утримання власних роздрібних торговельних підрозділів найчастіше відмовлялися підприємства і організації промислових галузей – 883 од. (22,0%) та підгалузі оптової торгівлі – 551 од. (13,1%), тоді як сільськогосподарські формування, навпаки, до 2008 р. додатково організували 1005 пунктів роздрібного продажу (127,9% проти початкового рівня). Має стійку тенденцію до зростання і чисельність підприємств роздрібної торгівлі освіти. За останні два роки деяку активність в розгортанні мережі роздрібної торгівлі проявили суб'єкти транспортної галузі (+16 од.), що, відтак, не мало

значного впливу на загальну чисельність суб'єктів роздрібно-торговельної мережі.

Таблиця 3.18

Кількість підприємств роздрібно-торгівлі за видами економічної діяльності у 2010-2020 рр.

Види діяльності	2010 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017-20р. р. (сер. зваж показники)	2020 р. до 2010 р.		2020 р. до 2015 р.	
							в сумі, +, -	у %	в сумі, +, -	у %
Всього	15839	18197	17050	16448	15682	14096	-1743	89,0	-2352	85,7
промисловість	4012	4049	3682	3479	3322	3129	-883	78,0	-350	89,9
сільське господарство	3599	5955	5535	5026	4844	4604	1005	127,9	-422	91,6
оптова торгівля	4217	4451	4177	4207	3834	3666	-551	86,9	-541	87,1
будівництво	...	484	421	406	383	380	х	х	-26	93,6
транспорт	...	510	476	470	475	486	х	х	16	103,4
освіта	...	402	428	482	493	517	х	х	35	107,3
інші галузі	4011	2346	2331	2378	2331	1314	-2697	32,8	-1064	55,3

Джерело: Мережа роздрібно-торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2021 р.- К.: Держкомстат, 2021, с. 5.

Всередині вітчизняного роздрібного торговельного середовища основне місце, без сумніву, займають автентичні (з огляду на проведену реєстрацію основних видів діяльності в органах місцевої влади) учасники роздрібного торговельного обслуговування, залучені до співпраці із контингентом безпосередніх покупців (споживачів). Загальна ж чисельність підприємств, які обрали роздрібну торговельну діяльність основним видом господарської діяльності протягом 2010-2017 рр. представлена у табл. 3.19.

На перший погляд, цілком негативним фактом є стрімке скорочення чисельності роздрібних торговельних підприємств, загальна кількість яких у 2017 р. зменшилася на 8634 од. або 39,3 відсотків у порівнянні із 2010 р. При цьому скорочення практично рівномірно торкнулося як переважно продовольчих (-4537 од., -37,2%), так і переважно непродовольчих підприємств (-3847 од., -41,1%), у т. ч. із чітко визначеною товарною спеціалізацією.

В загальній кількості роздрібних торговців переважають підприємства, зосереджені переважно на реалізації населенню продовольчих товарів, частка яких поступово зросла за аналізований період з 55,5 до 57,4%, що відбулося за рахунок зменшення частки

переважно непродовольчих (зменшення з 42,6 до 41,2%) та позамагазинних пунктів продажу (з 2,0 до 0,6%).

Таблиця 3.19

Кількість підприємств підгалузі роздрібної торгівлі, що здійснювали роздрібну торгівлю в Україні у 2010-2020 роках

	2010 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017-20р. р. (сер. зваж. показники)	2020 р. до 2010 р.		2020 р. до 2015 р.	
							в сумі, +, -	у %	в сумі, +, -	у %
Всього	21974	17931	16372	14959	14207	13340	-8634	60,7	-1619	89,2
у тому числі:										
переважно продовольчі	12194	10095	9292	8529	8109	7657	-4537	62,8	-872	89,8
спеціалізовані	1558	950	943	839	863	865	-693	55,5	26	103,1
їх частка, %	12,8	9,4	10,1	9,8	10,6	11,3	-1,5	88,3	1,5	115,3
неспеціалізовані	10636	9145	8349	7690	7246	6792	-3844	63,9	-898	88,3
переважно непродовольчі	9351	7530	6829	6217	5911	5504	-3847	58,9	-713	88,5
спеціалізовані	7039	5901	5410	4998	4841	4572	-2467	65,0	-426	91,5
їх частка, %	75,3	78,4	79,2	80,2	81,9	83,1	7,8	110,3	2,9	103,6
неспеціалізовані	2312	1629	1419	1219	1070	932	-1380	40,3	-287	76,5
поза магазинами	429	306	251	213	187	179	-242	41,7	-34	84,0

Джерело: Роздрібна торгівля України у 2020 році / Держаний комітет статистики України.- К. 2021, с. 101.

В умовах загального скорочення чисельності спостерігається, особливо в кінці аналізованого періоду, зростання частки спеціалізованих торговельних підприємств (рис. 2.5). Зокрема, в складі переважно продовольчих підприємств частка спеціалізованих станом на 2016 р. стабілізувалася на рівні більше 10%, а серед переважно непродовольчих – 83%. Загалом же, частка спеціалізованих підприємств досягла на кінець періоду 40,1 відсотка.

На початок 2018 р. підприємства роздрібної торгівлі мали в оперативному підпорядкуванні 52315 магазинів різної товарної спеціалізації загальною площею 7493 тис. кв. м (табл. 3.20). Крім цих крупних торгових закладів на споживчому ринку у 2017 р. функціонувало 19573 дрібнороздрібних одиниць. Таким чином загальна кількість усіх суб'єктів роздрібної торговельної мережі на 1.01.2018 р. становила 71888 од.

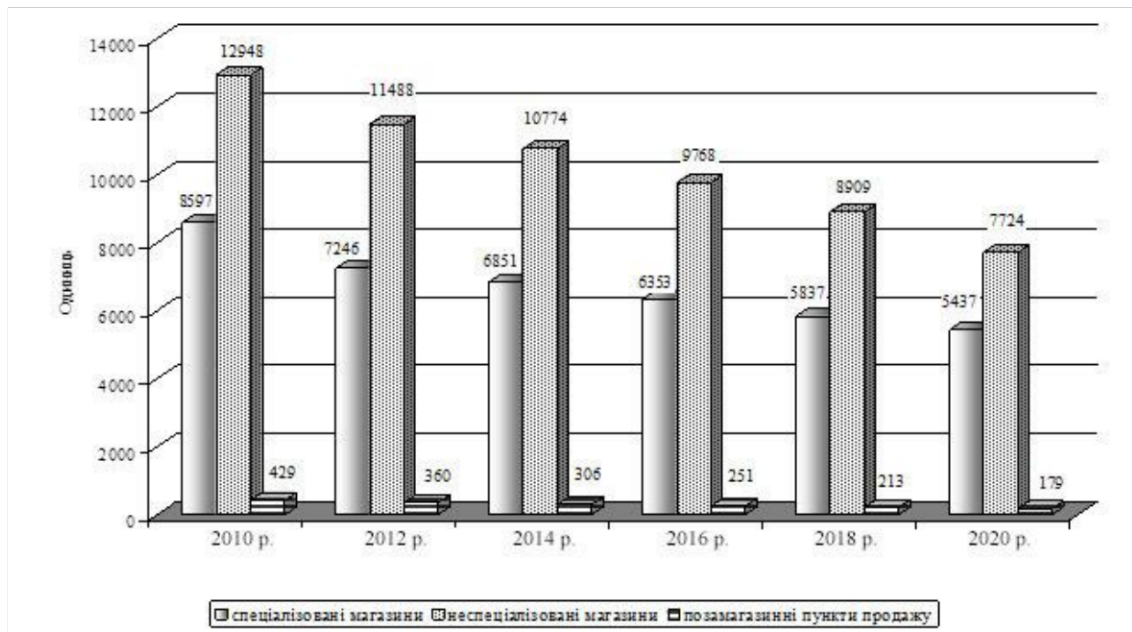


Рис. 3.5. Динаміка основних видів спеціалізації суб'єктів роздрібної торгівлі в 2010-2020 роках

Джерело: Роздрібна торгівля України у 2020 році / Держаний комітет статистики України.- К. 2021, с. 101.

Слід відзначити, що в 2010-2020 рр. продовжувалося стрімке скорочення чисельності об'єктів роздрібної торговельної мережі. Так чисельність магазинів за вказаний період зменшилася на 25570 одиниць за рахунок скорочення, переважно, мережі продовольчих магазинів (на 46,8%). Чисельність непродовольчих магазинів скоротилася не так суттєво (всього на 4,6%), у результаті чого їх частка у загальній чисельності магазинів зросла до 47%, що характеризує певні позитивні зміни у структурі мережі.

Не дивлячись на стрімке зменшення чисельності магазинів їх торгова площа за вказаний період мала тенденцію до збільшення (ріст 6,6%), за рахунок збільшення торгових площ непродовольчих магазинів (на 41,9%) при одночасному скороченні торгових площ продовольчих магазинів (на 12,7%). Такі позитивні тенденції у розвитку торгових площ магазинів відбуваються за рахунок виведення з експлуатації дрібних магазинів і введенням в експлуатацію нових крупноформатних підприємств, що позитивно впливає на покращання торговельного обслуговування населення. Чисельність кіосків, які відіграють доповнюючу роль в організації обслуговування покупців і не забезпечують високого рівня їх обслуговування, продовжує скорочуватися.

Таблиця 3.20

Загальна спеціалізація мережі роздрібної торгівлі у 2010-2020 рр.

	2010 р.		2017-20р. р. (сер.зв.аж показники).		2020 р. в % до 2010 р., або +, -	
	Кількість, од	Торгова площа, тис.кв.м	Кількість, од	Торгова площа, тис.кв.м	Кількість, од	Торгова площа, тис.кв.м
Всього магазинів	77885	7029	52315	7493	67,2	106,6
у тому числі						
продовольчі	520952	45452	27719	3969	53,2	87,3
їх частка, %	66,9	64,7	53,0	53,0	-13,9	-11,7
непродовольчі	25790	2484	24596	3524	95,4	141,9
їх частка, %	33,1	35,3	47,0	47,0	13,9	11,7
Магазини самообслуговування	4471	535	4462	2739	99,8	512,0
їх частка, %	5,7	7,6	8,5	36,6	2,8	28,9
у тому числі						
продовольчі	3417	347	3104	2077	90,8	598,6
їх частка у продовольчих, %	6,6	7,6	11,2	52,3	4,6	44,7
непродовольчі	1054	188	1358	662	128,8	352,1
їх частка у непродовольчих, %	4,1	7,6	5,5	18,8	1,4	11,2
Кіоски	25361	X	19573	x	77,2	x
Всього об'єктів	103246	7029	71888	7493	69,6	106,6

Джерело: Роздрібна торгівля України у 2020 році / Держаний комітет статистики України.- К. 2021, с. 135.

² Включаючи змішані магазини

За галузевою товарною спеціалізацією в структурі діючих на вітчизняному споживчому ринку основну частку займають продовольчі магазини (табл. 3.21).

Незважаючи на скорочення їх кількості протягом 2010-2017 рр. на 24376 од., на кінець аналізованого періоду число продовольчих магазинів сягало 27719 од. або 53 відсотка загалу. В регіональному розрізі станом на 01.01.2018 р. за чисельністю продовольчих магазинів безумовно передували Львівська і тимчасово окупована Донецька, в яких нараховувалося, відповідно 2189 і 1916 або 7,9 і 6,9 відсотків загальноукраїнського числа. Вагома частка продовольчих магазинів розташовувалася також у Вінницькій (1574 од., 5,7%), Київській (1374 од., 5,0%), Чернігівській (1390 од., 5,0%) та Дніпро-

Динаміка чисельності продовольчих магазинів у 2010-2020 роках

	2010 р.			2015 р.			2017-20р. р. (сер.зв'яз.показники)			Відхилення за 2010-2020 рр.		
	кіль-кість, од.	торгова площа, тис. кв. м	в серед- ньому на І магазин, кв. м	кіль- кість, од.	торгова площа, тис. кв. м	в серед- ньому на І магазин, кв. м	кіль-кість, од.	торгова площа, тис. кв. м	в серед- ньому на І магазин, кв. м	кіль- кості, +,-	торгової площі, +,-	середньої площі, +,-
Україна	52095 ²	4545 ²	87	31891	3678	115	27719	3969	143	-24376	-576	56
Вінницька	2331	166	71	1684	135	80	1574	124	79	-757	-42	8
Волинська	1321	109	83	889	97	109	772	94	122	-549	-15	39
Дніпропетровська	2776	307	111	1935	278	144	1369	289	211	-1407	-18	101
Донецька (ум.)	3850	451	117	2214	272	123	1916	373	195	-1934	-78	78
Житомирська	2228	179	80	1379	126	91	1267	124	98	-961	-55	18
Закарпатська	1608	120	75	988	83	84	891	89	100	-717	-31	25
Запорізька	1590	167	105	914	125	137	836	191	228	-754	24	123
Івано-Франківська	1638	109	67	836	78	93	798	94	118	-840	-15	51
Київська	2171	179	82	1415	133	94	1374	160	116	-797	-19	34
Кіровоградська	1313	113	86	847	78	92	728	83	114	-585	-30	28
Луганська (ум.)	1928	188	98	986	131	133	773	132	171	-1155	-56	73
Львівська	3815	260	68	2541	206	81	2189	220	101	-1626	-40	32
Миколаївська	1430	111	78	883	93	105	683	135	198	-747	24	120
Одеська	2572	196	76	1542	342	222	1164	226	194	-1408	30	118
Полтавська	2405	182	76	1378	111	81	1241	131	106	-1164	-51	30
Рівненська	1296	104	80	901	84	93	877	119	136	-419	15	55
Сумська	1974	164	83	869	86	99	787	86	109	-1187	-78	26
Тернопільська	1389	96	69	702	66	94	598	73	122	-791	-23	53
Харківська	2582	248	96	1420	215	151	1136	244	215	-1446	-4	119
Херсонська	1094	93	85	681	80	117	629	91	145	-465	-2	60
Хмельницька	2328	182	78	1382	121	88	1135	117	103	-1193	-65	25
Черкаська	1621	142	88	837	88	105	765	85	111	-856	-57	24
Чернівецька	918	72	78	543	49	90	479	57	119	-439	-15	41
Чернігівська	2363	176	74	1490	122	82	1390	116	83	-973	-60	9
м. Київ	1221	216	177	941	308	327	871	337	387	-350	121	210

Джерело: Роздільна торгівля України у 2020 році / Державний комітет статистики України.- К. 2021, с. 136.

¹ Включаючи змішані магазини

петровській (1369 од., 4,9%) областях, тоді як незначним числом аналогічних роздрібних торговельних підприємств характеризувалися Чернівецька (479 од., 1,7%), Тернопільська (598 од., 2,2%) і Херсонська (629 од., 2,3%) області.

Сумарне скорочення чисельності продовольчих магазинів в Україні відбулося у всіх без винятку регіонах України. Однак темпи скорочення чисельності продовольчих магазинів по регіонах суттєво різняться. Так, найбільше продовольчих магазинів вибуло з експлуатації у тимчасово окупованій Донецькій (1934 од.), Львівській (1626 од.), Харківській (1446 од.), Одеській (1408 од.) та Дніпропетровській (1407 од.) областях. Сумарно ці 5 областей забезпечили третину скорочення чисельності продовольчих магазинів. Однак, таке суттєве скорочення чисельності продовольчих магазинів у цих областях, на нашу думку, пояснюється тим фактом, що саме у цих областях, як буде виявлено пізніше, найбільший розвиток отримала мережа крупних супермаркетів та гіпермаркетів корпоративних мереж, про що свідчить незначне скорочення торгових площ продовольчих магазинів у цих областях.

На фоні загального скорочення торговельних площ з продажу продуктів харчування позитивним фактом є приріст торговельної площі у м. Києві, Одеській, Миколаївській та Запорізькій областях.

Унаслідок розвитку в останні роки крупноформатних підприємств торгова площа в розрахунку на 1 магазин збільшилася на 56 кв. м. До кінця аналізованого періоду найбільшим потенціалом торговельних площ характеризувалися продовольчі магазини м. Києва (337 тис. кв.м.), тимчасово окупованої Донецької (373 тис. кв.м.), Дніпропетровської (289 тис. кв.м.), Харківської (244 тис. кв.м.), Одеської (226 тис. кв.м.) і Львівської (220 тис. кв.м.) областей.

В розрізі окремих регіонів спостерігається помітна варіація середнього показника торговельної площі в розрахунку на 1 продовольчий магазин. Найнижчий показник на початок 2018 р., зафіксований у Вінницькій області на рівні 79 кв. м аж у 4,9 р. нижчий, аніж у м. Києві (387 кв. м) і у 2,9 р. від рівня Запорізької області (228 кв. м). Крім цього, доволі високим рівнем середньої торгової площі характеризуються продовольчі магазини Харківської (215 кв. м), Дніпропетровської (211 кв. м), Миколаївської (198 кв. м) та тимчасово окупованої Донецької (195 кв. м) області. Натомість невеликі, в основному із середньою торговельною площею близькою

100 кв. м, продовольчі магазини функціонували також у 2007 р. у Чернігівській (83 кв. м), Житомирській (98 кв. м), Закарпатській (100 кв. м), Львівській (101 кв. м), Хмельницькій (103 кв. м).

В підгалузі роздрібної торгівлі активно триває процес зростання продовольчих магазинів крупних форматів (додаток А). В цілому по Україні протягом 2012-2017 рр. чисельність універсамів і супермаркетів зросла на 545 од., а гіпермаркетів – на 124 од. Проте, в складі продовольчих магазинів із універсальним асортиментом на кінець 2017 р. всі універсами та супермаркети ще займали доволі незначну частку – всього 4,65%, а гіпермаркети – усього 0,587%.

Розвиток крупноформатних продовольчих магазинів відбувався доволі нерівномірно в розрізі окремих регіонів. Мережа магазинів типорозміру універсам-супермаркет особливо активно розвивалися у Дніпропетровській області (приріст за 5 аналізованих років склав 110 од.); м. Києві (+ 43 од.); Запорізькій (+ 40 од.); Харківській (+ 36 од.); Донецькій (+ 31 од.), Івано-Франківській (+29 од.); Волинській (+ 28 од.) і Одеській (+ 25 од.) та у меншій мірі ще у 7 областях. Натомість у Вінницькій та Тернопільській областях приріст таких магазинів мінімальний, а у Чернівецькій області взагалі відбулося скорочення даної мережі на 6 од. Як бачимо, відсутня загальна тенденція до залежності приросту супермаркетів залежно від загальної території або населеності тієї чи іншої області.

Натомість в структурі динаміки продовольчих гіпермаркетів вже прослідковується вказана вище тенденція. Дійсно, вітчизняні та закордонні корпоративні ритейлери звертають першочергову увагу на крупні міські населені пункти та густонаселені регіони України. Як бачимо з даних додатку А, тільки протягом 2012-2017 рр. у столиці введено в дію 17 продуктових гіпермаркетів; 13 од. – у тимчасово окупованій Донецькій; 11 од. – у Харківській; по 9 од. – у Дніпропетровській, та Миколаївській; по 8 од. – у Запорізькій і Одеській областях. Натомість, станом на кінець 2017 р. тільки по одному продовольчому гіпермаркету діяло у Волинській, Житомирській, тимчасово окупованій Луганській та Черкаській областях.

Із загальної картини дещо випадає Луганська область, у якій наявність тільки одного продовольчого гіпермаркету пояснюється радикальним конкурентним впливом надзвичайно потужної мережі крупних та локальних ринків. Через цю мережу широко реалізується

продовольство, яке значною мірою легально чи напівлегально, а нерідко і контрабандно ввозиться з території сусідньої Російської Федерації.

За сукупною чисельністю універсамів та супермаркетів (додаток Б, рис. 3.6) станом на початок 2018 р. безумовними лідерами є Дніпропетровська область (177 од., 142 тис. кв. м) та м. Київ (126 од., 145 тис. кв. м). Загалом же, магазини форматів універсам-супермаркет наявні у всіх регіонах країни: більше 50 од. (крім вказаних вище) – у тимчасово окупованій Донецькій, Харківській, Запорізькій та Одеській областях; але менше 15 од. – у Вінницькій, Херсонській і Чернівецькій областях.

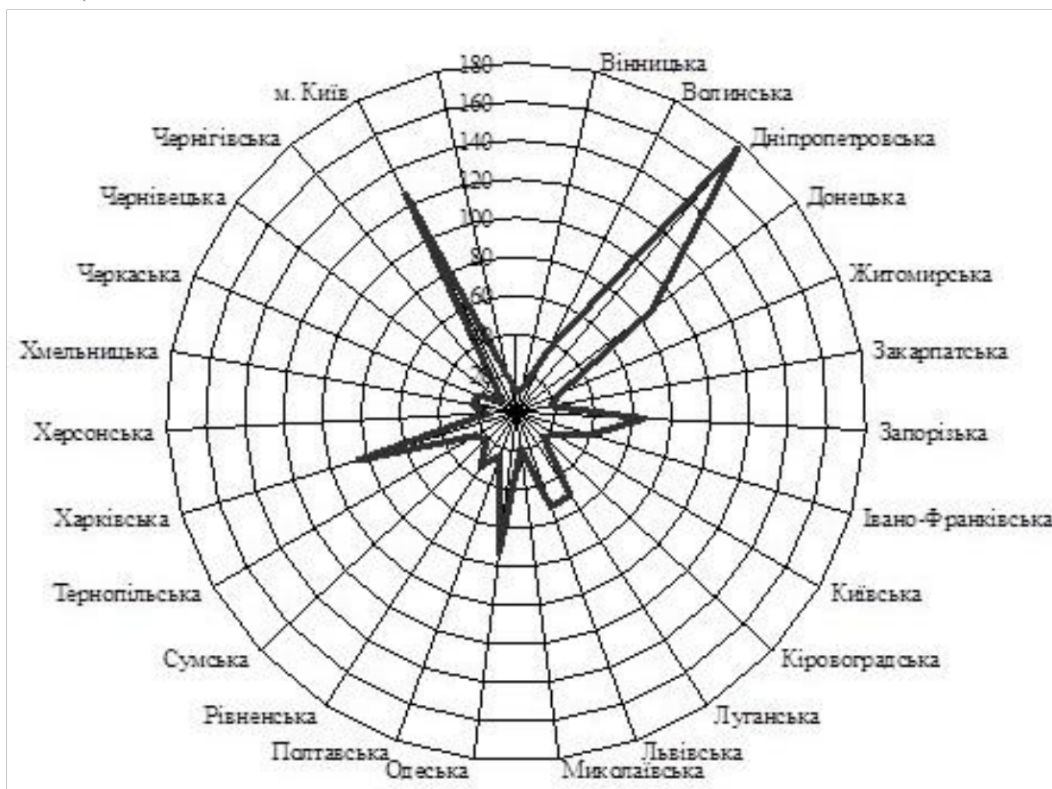


Рис. 3.6. Чисельність продовольчих універсамів і супермаркетів в регіонах України станом на початок широкомасштабного вторгнення, 2020р.р. (сер.зв'яз.показники)

Джерело: Роздрібна торгівля України у 2020 році / Держаний комітет статистики України.- К. 2021, с. 138.

Середня ж площа одного продовольчого універсаму чи супермаркету в розрізі окремих регіонів відрізняється помітною дисперсією: від 1263 кв. м у Миколаївській до 708 кв. м – у Тернопільській області. Найчисельнішу ж групу регіонів складають Волинська, Дніпропетровська, тимчасово окупована Донецька, Івано-Франківська, Закарпатська, Рівненська, Сумська, Харківська,

Черкаська і Чернігівська області, де середній параметр торговельної площі сучасного універсаму або супермаркету коливається від 800 до 894 кв. м.

Із загальноукраїнської кількості у 144 продовольчих гіпермаркетів найбільша їх частина сконцентрована у м. Києві – 25 од. загальною торговельною площею 104 тис. кв. м, тобто у середньому 4160 кв. м на одне торговельне підприємство даного формату (додаток В, рис. 3.7).

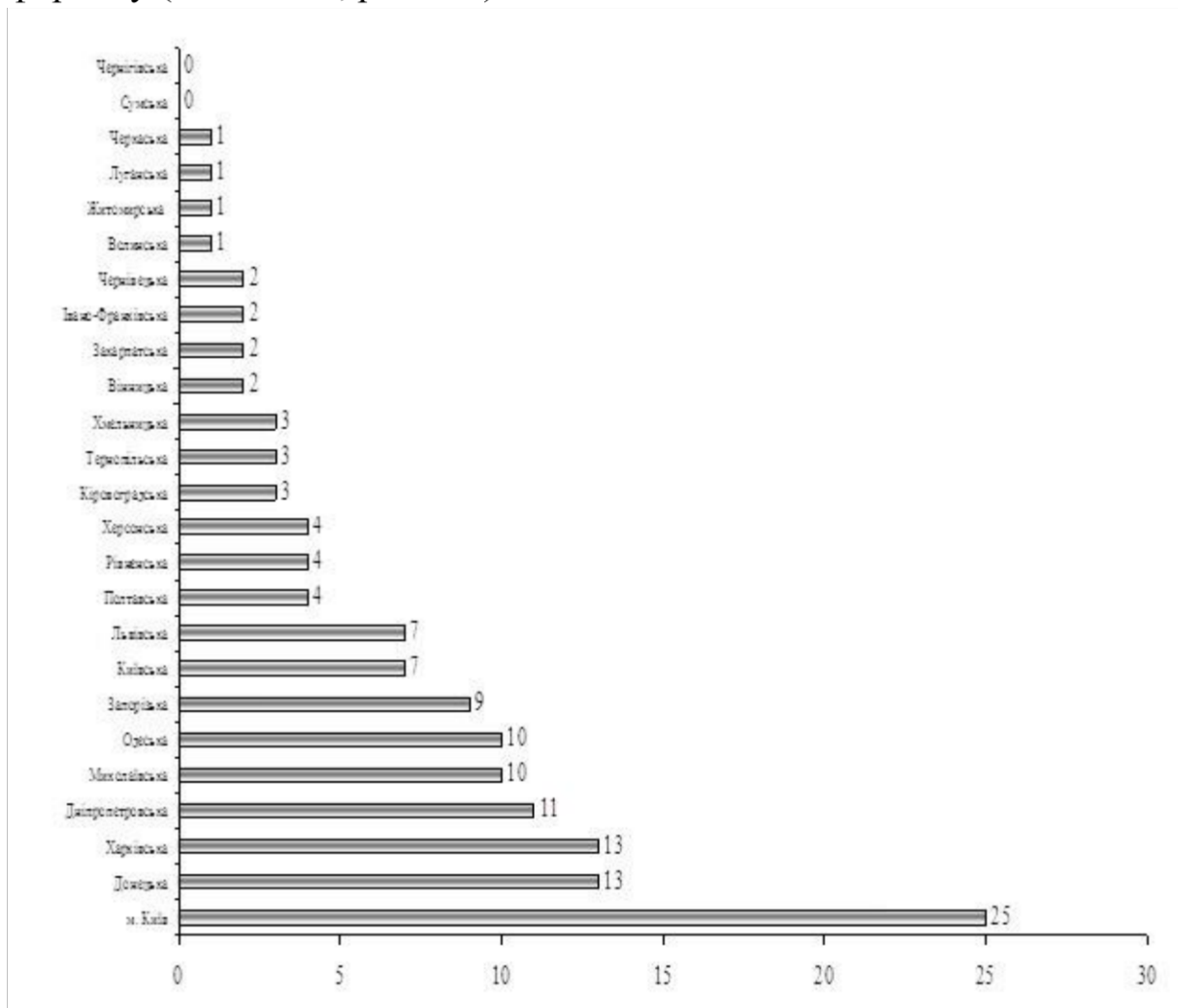


Рис. 3.7. Кількість продовольчих гіпермаркетів в регіонів України станом на початок широкомасштабного вторгнення 2020 рр.

Джерело: Роздрібна торгівля України у 2020 році / Держаний комітет статистики України.- К. 2021, с. 145.

Станом на початок 2018 р. по 13 гіпермаркетів загальною торговельною площею 104 тис. кв. м і 78 тис. кв. м, відповідно, діяло у тимчасово купованій Донецькій і Харківській областях; 11 од. з торговою площею 47 тис. кв.м – у Дніпропетровській області; по 10 од. (по 63 і 77 тис. кв. м, відповідно) – у Миколаївській і Одеській; 9

од. (56 тис. кв. м) – у Запорізькій області. Саме у цих, та й у більшості інших, регіонах протягом 2012-2017 рр. отримано суттєвого загального приросту торговельних площ. Своєю чергою, це дозволило внаслідок швидкого введення в дію таких надзвичайно крупних продовольчих гіпермаркетів довести їх усереднену торговельну площу до рівня 3000 (Житомирська область) – 8000 (Волинська, Житомирська і тимчасово окупована Луганська області) кв. м.

Крім крупноформатних, помітну роль на вітчизняному споживчому ринку продовжують відігравати менші, середні та дрібні спеціалізовані продовольчі крамниці (додатки Д, Е). Якщо протягом 2015-2020 рр. загальна чисельність універсальних продовольчих магазинів в Україні зменшилася на 14035 од. або (33,6%), то кількість малоформатних спеціалізованих – тільки на 972 од. (23,5%).

Частка спеціалізованих крамниць – 3363 од. станом на 01.01.2021 р. в загальному числі продовольчих складала 11,4%, тобто попри вказане вище зменшення їх кількості питома вага дещо виросла – на 1,5 відсотка. В розрізі регіонів виділяються три групи міст і областей за даним показником: до 5% є питома вага малоформатних спеціалізованих продовольчих крамниць у Житомирській та Хмельницькій областях; у межах 5-10% - у Вінницькій, Івано-Франківській, Київській, Львівській, Рівненській, Тернопільській та Хмельницькій областях; понад 10% - у решта регіонів. Із наведеного групування абсолютно випадає тільки Харківська область, у якій даний показник взагалі характеризується кардинально високим рівнем – 42,1 відсотка.

В умовах тотального зменшення протягом аналізованого періоду кількості універсальних продовольчих магазинів в усіх областях, зміна чисельності суто спеціалізованих малоформатних роздрібних торговців продовольчими товарами радикально диференціювалась у різних регіонах (додаток Е). Так, протягом 2015-2020 рр. спостерігалось як зменшення: від незначного (4 магазини у Черкаській області) до кардинального (168 од. у Вінницькій, 180 од. у Львівській і 280 од. у тимчасово окупованій Донецькій областях), так збільшення числа спеціалізованих продовольчих крамниць (від 2-3 од. у Херсонській і Закарпатській до 192 од. – у Харківській області).

Проаналізовані вище показники динаміки не дають підстав обґрунтовувати розвиток спеціалізованої мережі продовольчих магазинів виключно із конкретними місцевими регіональними

умовами. Очевидно, важливу роль у цих процесах відіграють власне конкурентні фактори. Такий висновок підтверджується даними про зміни у потенціалі роздрібних торговців подібного формату (додаток Е). Зокрема, у Волинській, Закарпатській, Черкаській і Чернівецькій областях загальна торгова площа спеціалізованих продмагів практично не змінилася, ще у 19 регіонах вона незначно зменшилася або виросла. Винятки склали тільки області, в яких спад перевищив половину торгової площі: Львівська (–9 тис. кв. м), Вінницька (–11 тис. кв. м), тимчасово окупована Донецька (–24 тис. кв. м), м. Київ (–15 тис. кв. м) або виріс у 2,5 рази – Рівненська (+3 тис. кв. м).

Невеликі, в цілому, середні параметри одного спеціалізованого продовольчого магазину протягом 2012-2017 рр. у багатьох регіонах іще зменшилися: на 1-3 кв. м – у Закарпатській, Львівській, Харківській і Чернігівській областях; 12-13 кв. м у Волинській та Полтавській. Найбільше ж середня площа магазину вказаного типорозміру максимально скоротилася у м. Києві на 28 кв.м, тобто майже на третину.

Натомість, вагомий приріст середньої торговельної площі спеціалізованих продовольчих магазинів, як свідчать статистичні дані, отримано у малонаселених областях, що незначно впливають на формування роздрібного товарообороту у загальнонаціональному масштабі – Хмельницькій (+54 кв. м), Сумській (+24 кв. м), Івано-Франківській (+24 кв. м). Дещо менший, але помітний приріст середньої торговельної площі малоформатного спеціалізованого продовольчого магазину отримано також у Луганській і Чернівецькій (+19 кв. м); Одеській (+15 кв. м); Дніпропетровській і Житомирській (по +11 кв. м) областях.

Таким чином, на динаміку даного показника фактично не впливають збільшення чи зменшення таких загальних системоутворюючих показників, як загальна торговельна площа чи чисельність спеціалізованих роздрібних торговельних підприємств. При цьому першочергового значення набуває вибуття під впливом внутрішньовидової та міжвидової конкуренції невеликих спеціалізованих продовольчих крамниць, переважно у сільській місцевості.

Неоднозначними внутрішніми тенденціями характеризувалася також динаміка загальної чисельності, а також крупно- і

малоформатних спеціалізованих непродовольчих роздрібних торговельних підприємств.

Станом на початок широкомасштабного вторгнення росії в Україну загалом функціонувало 24596 як універсальних, так і спеціалізованих непродовольчих магазинів загальною площею понад 3524 тис. кв. м або у середньому 143 кв. м на 1 подібний магазин (табл. 3.22). Необхідно зазначити, що чисельність непродовольчих крамниць у загальному числі роздрібних торговельних підприємств протягом 2012-2017 рр. неухильно зростала швидшими темпами, ніж продовольчих, які проте домінували. Зокрема, коефіцієнт співвідношення непродовольчих до продовольчих магазинів виріс із 0,60 у 2015 р. до 0,89 – у 2020 р.

Мережа непродовольчих роздрібних торговельних підприємств усіх форматів на кінець аналізованого періоду була найчисленнішою у тимчасово окупованій Донецькій (2305 од.), Дніпропетровській (2052 од.) і м. Києві (2056 од.), практично по 400 – у Тернопільській і Чернівецькій областях.

За середнім потенціалом виділяються непродовольчі магазини республіканських центрів – м. Києва (240 кв. м); Дніпропетровської і Харківської областей – 190 кв. м. У більшості густонаселених регіонів даний показник знаходиться в межах 100-150 кв. м, а у невеликих аграрних областях коливається від 67 кв. м (Тернопільська) до 98 (Житомирська).

Протягом аналізованого періоду найбільшого приросту кількості, загальної торговельної площі та середнього розміру одного непродовольчого магазину отримано у столиці: 909 од.; 283 тис. кв. м.; 56 кв. м, тоді як загалом по Україні спостерігалось скорочення мережі на 1194 од., приріст торговельної площі на 1040 тис. кв. м і збільшення середньої площі магазину на 47 кв. м.

В динаміці загальної чисельності непродовольчих магазинів мали місце дві протилежні тенденції – збільшення, особливо в Волинській (87 од.), Рівненській (55 од.) областях, що нівелювалося скороченням їх кількості у 20 областях, особливо в таких потужних підсистемах роздрібної торгівлі як Львівська (279 од.), Донецька (316 од.) і Харківська (358 од.).

Динаміка чисельності непродовольчих магазинів у 2010-2020 роках

	2010 р.			2015 р.			2017-2019 р. (сер.зв'яз.показники)			Відхилення за 2010-2020 рр.		
	кіль-кість, од.	торгова площа, тис. кв. м	в серед-ньому на 1 магазин, кв. м	кіль-кість, од.	торгова площа, тис. кв. м	в серед-ньому на 1 магазин, кв. м	кіль-кість, од.	торгова площа, тис. кв. м	в серед-ньому на 1 магазин, кв. м	кіль-кість, +/-	торгової площі, +/-	середньої площі, +/-
Україна	25790	2484	96	23913	2682	112	24596	3524	143	-1194	1040	47
Вінницька	895	80	89	846	83	98	763	99	130	-132	19	41
Волинська	430	38	88	532	39	73	517	53	103	87	15	15
Дніпропетровська	2020	236	117	1979	265	134	2052	387	189	32	151	72
Донецька (ум.)	2621	305	116	2090	284	136	2305	340	148	-316	35	32
Житомирська	674	59	88	625	60	96	642	63	98	-32	4	10
Закарпатська	748	62	83	640	48	75	584	54	92	-164	-8	9
Запорізька	1100	102	93	1129	113	100	1127	130	115	27	28	22
Івано-Франківська	748	49	66	632	46	73	637	75	118	-111	26	52
Київська	737	71	96	628	73	116	683	98	143	-54	27	47
Кіровоградська	695	43	62	657	53	81	675	57	84	-20	14	22
Луганська (ум.)	1210	127	105	1159	107	92	1231	166	135	21	39	30
Львівська	1755	146	83	1446	150	104	1476	206	140	-279	60	57
Миколаївська	681	60	88	601	57	95	632	101	160	-49	41	72
Одеська	1516	126	83	1199	132	110	1344	196	146	-172	70	63
Полтавська	951	59	62	835	67	80	893	107	120	-58	48	58
Рівненська	479	42	88	473	38	80	534	47	88	55	5	0
Сумська	656	55	84	622	53	85	583	57	98	-73	2	14
Тернопільська	520	41	79	426	25	59	388	26	67	-132	-15	-12
Харківська	1617	164	101	1220	167	137	1259	239	190	-358	75	89
Херсонська	641	65	101	617	69	112	638	77	121	-3	12	20
Хмельницька	638	51	80	614	66	107	544	86	158	-94	35	78
Черкаська	789	83	105	694	63	91	681	69	101	-108	-14	-4
Чернівецька	484	31	64	424	29	68	396	48	121	-88	17	57
Чернігівська	790	58	73	593	47	79	560	52	93	-230	-6	20
м. Київ	1147	211	184	1874	406	217	2056	494	240	909	283	56

Джерело: Роздільна торгівля України у 2020 році / Держаний комітет статистики України.- К. 2021, с. 139.

Наведені в табл. 3.22 дані засвідчують тотальне скорочення не тільки числа, але й загальної торговельної площі непродовольчих спеціалізованих крамниць у Закарпатській (-8 тис. кв. м), Черкаській (-14 тис. кв. м), Тернопільській (-15 тис. кв. м); дещо менше – у Чернігівській області. Це говорить про переважне закриття і переспеціалізацію магазинів даного типу у вказаних регіонах без заміщення їх новими торговельними підприємствами. Натомість, спостерігалось зростання сумарної торговельної площі в мережі спеціалізованих непродовольчих крамниць у м. Києві (+283 тис. кв. м), Дніпропетровській (+151 тис. кв. м) і Харківській (+75 тис. кв. м) та інших 20 областях.

Незважаючи на вплив протилежних тенденцій, мало місце зростання торгової площі одного аналізованого магазину у більшості регіонів. При цьому спостерігалось значне відхилення даного усередненого показника від +89 у Харківській до -12 кв. м у Тернопільській області, однак, у більшості областей відбувалось зростання середньої площі спеціалізованого непродовольчого магазину.

В складі загального числа непродовольчих магазинів протягом 2015-2020 рр. відбувалися помітні структурні кількісні та якісні зрушення. В першу чергу, ці структурні перетворення були направлені на подальше поглиблення спеціалізації непродовольчих торговельних підприємств. Зокрема, із споживчого ринку масово вибували малоформатні універсальні магазини та крупноформатні універмаги і будинки торгівлі.

Так, кількість малоформатних універсальних непродовольчих магазинів за аналізований період зменшилася на 2473 од. або на 55,3% з 4469 до 1196 магазинів (додаток Ж, рис.3.8).

Як бачимо, потенціал підприємств даного формату збільшувався штучно, внаслідок вибуття найменших за розмірами магазинів, і тільки у 2020-их рр. середній розмір 1 магазину виріс на 149 кв. м (з 144 до 262 кв. м), тобто у 1,8 рази. Скорочення чисельності невеликих і середніх універсальних магазинів протягом аналізованого періоду торкнулося усіх без виключення регіонів України, однак, в частині з них – Вінницькій, Донецькій, Луганській, Миколаївській, Полтавській областях та м. Києві паралельно відбувалось введення в дію нових, більш потужних торговельних підприємств, адже загальна і середня торговельна площа в цих регіонах збільшилася (додаток Ж).

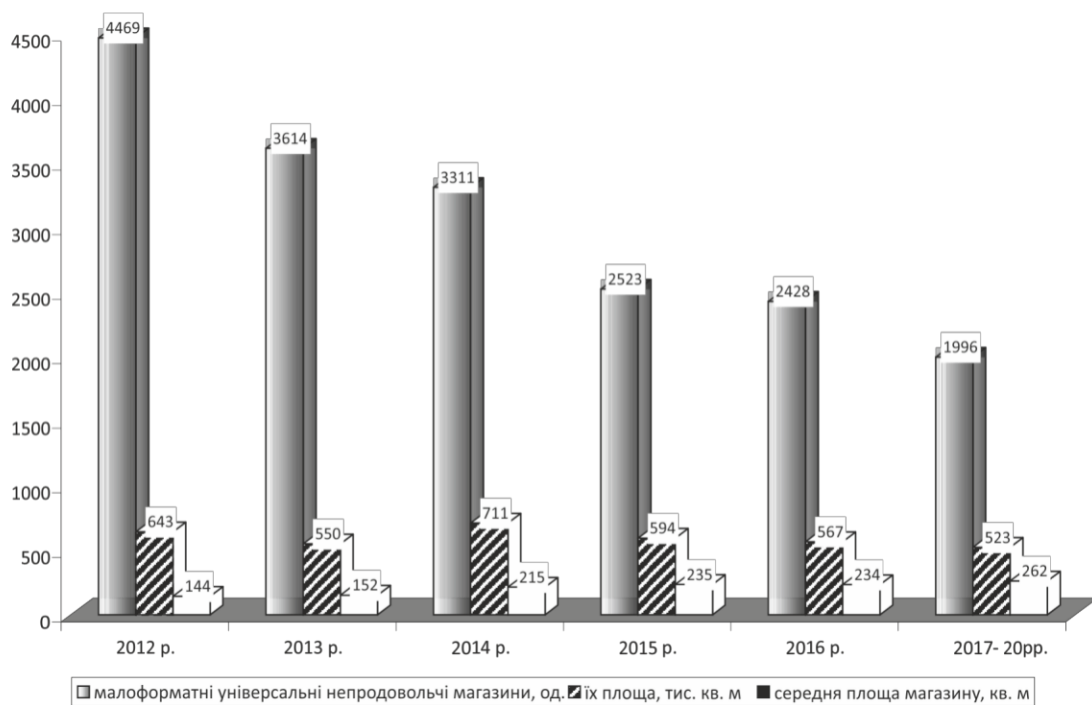


Рис. 3.8. Динаміка малоформатних універсальних непродовольчих магазинів у 2012-2020 роках

Серед крупноформатних суб'єктів торгівлі непродовольчими товарами радикально скоротилася мережа непродовольчих універмагів: з 36 од. у 2012 р. до 11 од. у 2017 р. або більш як на 2/3 (додаток І, рис. 3.9).

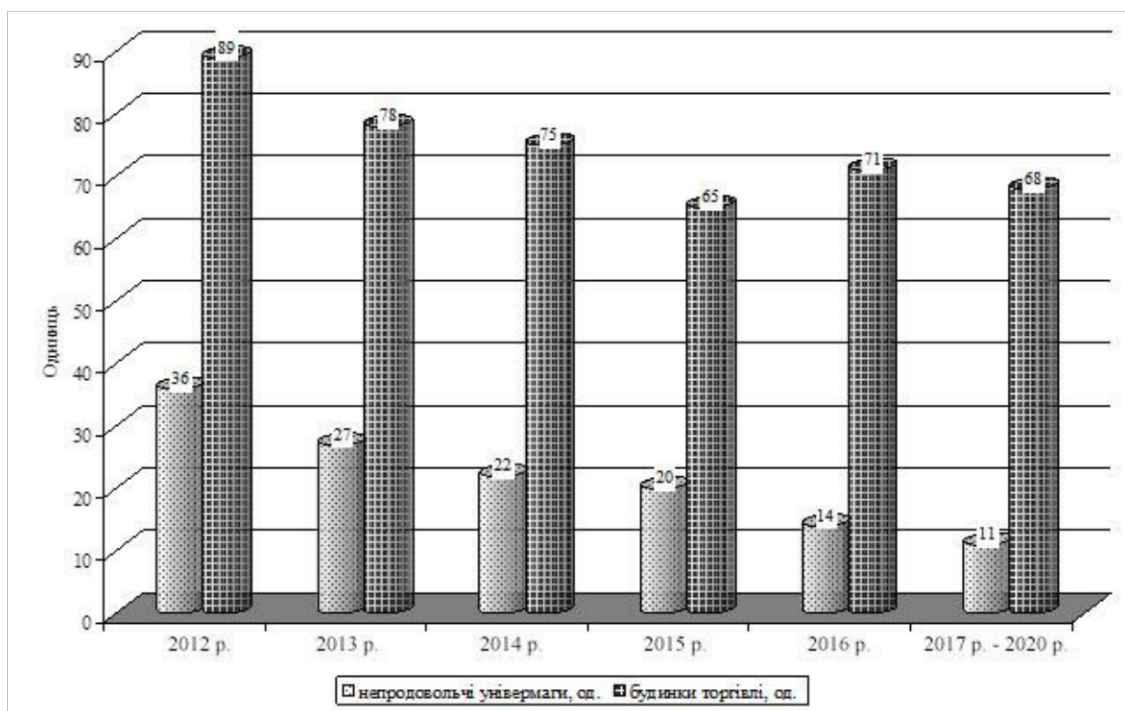


Рис. 2.9. Динаміка чисельності крупноформатних універсальних непродовольчих магазинів у 2012-2017-20р. р. (сер.зв'яз.показники)

Примітка: власна розробка автора

За період в різних областях вибуло аж 25 універмагів, тоді як введено у 2016 р. тільки 1 – на Чернігівщині. Як наслідок, станом на початок 2018 р. непродовольчі універмаги функціонували тільки у 7 областях та м. Києві.

Процес скорочення числа будинків торгівлі припинився лише у кінці досліджуваного періоду, коли після вибуття 24 таких крупних центрів торгівлі введено до ладу 6 нових (додаток К, рис. 2.8). Нові будинки торгівлі організовано у Полтавській області – 3 од.; у Київській області – 2 од.; Одеській, Миколаївській і Черкаській областях – по 1 од. При цьому середня площа будинку торгівлі зросла незначно – тільки на 2 кв. м.

За останні роки чітко простежується тенденція до поступового збільшення кількості малих та середніх спеціалізованих непродовольчих крамниць (додаток І). Тільки за 2012-2017 рр. їх число виросло на 2100 од. (10,2%), а загальна торговельна площа – на 1550 тис. кв. м (106,8%). Значне кількісне зростання спостерігалось у м. Києві (+823 од.), Дніпропетровській (+377 од.), Луганській і Рівненській (по +142 од.) областях, помітне – ще у 16 регіонах, тоді як незначне скорочення мало місце тільки у 7 областях.

Таким чином, 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.

Останніми роками на сільському споживчому ринку значно активізувалися процеси концентрації і спеціалізації роздрібною торгівлі. Це зумовлено наступними причинами:

- активізацією підприємницької діяльності на сільському споживчому ринку і, як наслідок, посиленням конкуренції на ньому за кошти споживачів;

- високими темпами зростання загального обсягу роздрібного товарообороту в діючих цінах і поліпшенням його структури;

- несприятливою демографічною ситуацією в умовах добровільного об'єднання територіальних громад.

На фоні швидких темпів розвитку торгівлі, відбувається концентрація товарообороту (обсягів продажів товарів) переважно у містах, що пояснюється, з одного боку, вищим рівнем організації надання торговельних послуг у містах, а, з другого, низькою концентрацією купівельних фондів населення у сільській місцевості,

що до певної міри робить неефективним заняття торговельною діяльністю у невеликих сільських населених пунктах.

Прискореними темпами відбувається збільшення розриву в обсягах товарообороту на 1 особу в містах і сільській місцевості. Так тільки за останні шість років цей розрив у Запорізькій області виріс більш як у 2,5 рази, Луганській і Миколаївській областях - у 2,4 рази, а у Івано-Франківській області цей розрив становить більше десяти разів. Це свідчить про недостатню увагу держави щодо питань соціального розвитку села.

Процес концентрації товарообороту у містах супроводжується і 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).

Не дивлячись на високі темпи росту товарообороту відбувається скорочення мережі роздрібної торгівлі як у містах, так і випереджаючими темпами у сільській місцевості. При цьому темпи скорочення їх торгової площі відбувається меншими темпами, що пояснюється вибуттям з експлуатації дрібних за розміром торгової площі магазинів. Поряд з цим, швидкими темпами відбувається збільшення чисельності роздрібної торговельної мережі фізичних осіб-підприємців. Однак за розмірами своєї торгової площі магазини фізичних осіб-підприємців значно поступаються магазинам юридичних осіб.

Сучасні тенденції розвитку торгової мережі роздрібної торгівлі привели до суттєвого погіршення забезпеченості населення як підприємствами, так і торговою площею в розрахунку на 10000 чоловік. При цьому забезпеченість населення мережею роздрібної торгівлі значно поступається аналогічним показникам розвинених країн. Бурхливий розвиток мережі підприємств фізичних осіб-підприємців дещо покращив забезпеченість населення торговою мережею, однак докорінно не зміг наразі виправити неприглядне становище України порівняно з розвиненими країнами.

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.

Роздрібна торговельна мережа вже тривалий час характеризується щорічним скороченням кількості продовольчих і непродовольчих магазинів. Тільки протягом 2010-2020 рр. кількість роздрібних торговельних підприємств скоротилася більш ніж на 1/3 або на 7493 од. Таке скорочення обумовлено війною і однаково стосувалося як продовольчих (-24376 од., 46,8%), так і непродовольчих підприємств (-1194 од., 4,6%). Внаслідок скорочення мережі роздрібних торговців станом на початок 2020 рр. дещо покращилася структура торговельної мережі, в якій частка непродовольчих магазинів зросла за період з 35,3% до 47,0%.

В підгалузі роздрібної торгівлі за останні роки на фоні суттєвого загального скорочення торговельної мережі продовжуються процеси поглиблення спеціалізації роздрібних торговельних підприємств. Зокрема, як в частині реалізації продовольчих, так і непродовольчих товарів швидкими темпами скорочується мережа малоформатних універсальних магазинів. Разом з тим, відбувається швидке зростання чисельності крупноформатних універсамів, супер- і гіпермаркетів за деякого скорочення малоформатних спеціалізованих продовольчих магазинів. В мережі ж роздрібних торговців непродовольчими товарами відбувається розукрупнення внаслідок вибуття універмагів і будинків торгівлі, місце яких почали активно опановувати спеціалізовані непродовольчі магазини.



Оптимізація розвитку торговельних підприємств сервісного та побутового обслуговування в умовах добровільного об'єднання територіальних громад це ефективність не лише громади як території, а і ріст добробуту і зручностей для населення
(Богдан Андрушків)

РОЗДІЛ 4.
ОПТИМІЗАЦІЯ І ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В
УМОВАХ ДОБРОВІЛЬНОГО ОБ'ЄДНАННЯ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

- Оптимізація розвитку торговельних підприємств сервісного та побутового обслуговування в умовах об'єднання територіальних громад;*
- Перспективні типи підприємств роздрібної торгівлі та побутового обслуговування і їх розвиток в умовах об'єднання територіальних громад;*
- Інноваційні засоби активізації обслуговуючих підприємств та напрями їх диверсифікації.*

4.1. Оптимізація розвитку торговельних підприємств сервісного та побутового обслуговування в умовах добровільного об'єднання територіальних громад

Певна стабілізація економічної ситуації в державі привели до значного поштовху в останні роки економічної активності у сфері обігу товарів. Про це свідчить той факт, що постійно зростає кількість суб'єктів підприємницької діяльності в торгівлі.

Разом з тим, розвиток торгівлі і торгової мережі в регіонах відбувається спонтанно: підприємці відкривають торгові підприємства опираючись на інтуїцію, а не на раціональність та наукове обґрунтування та доцільність. При цьому дуже часто ігноруються особливості, притаманні розвитку торгівлі в містах та на сільському ринку.

В цих умовах особливої гостроти набуває проблема регулювання і планування розвитку торговельної мережі в населених пунктах як державними органами і громадськими організаціями споживачів з метою задоволення соціальних потреб суспільства, так і самими торговельними підприємствами і окремими підприємцями для визначення пріоритетів власного розвитку. Як правильно відзначають провідні вчені з питань розвитку роздрібною торговельною мережі Апопій В.В. [37] та Птиця Н.В. [226], роздрібна мережа, що формується в Україні, деформована, неоптимальна і нераціонально дислокована з причин відсутності обґрунтованих нормативів торгових площ та їх неефективного використання у процесі експлуатації матеріально-технічної бази торгівлі. Зростання конкуренції, глобалізація торгівлі і експансія мереж крупноформатних типів роздрібних підприємств з обширними зонами обслуговування потребує розробки та широкого використання науково-обґрунтованих нормативів забезпеченості населення торговими площами, які дозволять сформулювати раціональне розміщення об'єктів роздрібною торгівлі та високу віддачу інвестицій, що вкладаються в їх розвиток.

За часів планової економіки розвиток і розміщення роздрібною торговельною мережі здійснювалися відповідно до "Временных методических рекомендаций по составлению перспективных планов развития и размещения сети предприятий торговли и общественного питания в развитие генеральных планов городов" (затверджених Мінторгом СРСР) та "Методических указаний по составлению перспективных планов развития и размещения сети предприятий

розничной торговли и общественного питания для административных районов" (затверджених Центроспілкою СРСР) [171].

Даними нормативними документами, по-перше, передбачався штучний поділ населення регіону щодо організації торговельного обслуговування, коли розвиток торгової мережі базувався на різних (абсолютно не пов'язаних між собою) нормативах розвитку торговельної мережі в містах і сільській місцевості. По-друге, нормативи розвитку мережі розроблялися виходячи з досягнутих рівнів товарообороту та економічних можливостей країни, а не з потреби в мережі. Такі суттєві, на наш погляд, недоліки у методологічних підходах до розроблення нормативів унеможливають їх використання в реальних умовах ринкової економіки.

Ми вважаємо, при розробленні нормативів розвитку роздрібної торговельної мережі необхідно виходити з того, що ні в нашій країні, ні за кордоном ще не встановлена оптимальна норма забезпеченості населення магазинами, вище якої мережа у кількісному відношенні в квадратних метрах торгової площі на 1000 чоловік може не розвиватися. Окрім того, треба враховувати, що норматив повинен відображати необхідну кількість торгової площі для нормальної, цивілізованої (з точки зору сучасних уявлень) організації торговельного обслуговування населення. Сучасні ж уявлення більшості покупців щодо організації системи торговельного обслуговування, ефективності її роботи в напрямку створення та надання торговельних послуг суттєво змінилися і значно наблизилася до рівня європейських.

Враховуючи такі зміни у поглядах, у процесі виконання на замовлення Міністерства економіки науково-дослідної роботи "Розроблення нормативів забезпеченості населення торговельною площею у магазинах" запропоновано якісно новий принцип визначення нормативу забезпеченості населення торговельними площами за критерієм "якість обслуговування", який виражається у різних підходах до визначення потреби у торговій площі при організації підсистем масового та індивідуального обслуговування.

При розробленні нормативів забезпечення населення торговою площею необхідно виходити з того, що:

– в основу нормування не може бути закладений роздрібний товарооборот (товарооборот на 1 особу), оскільки даний показник не

відображає потреби в мережі для доведення товарів до кінцевих споживачів, так як залежить від цін на товари, фізико-хімічних властивостей товарів (маса, об'єм тощо), товарооборотності тощо;

– потреба в мережі визначається необхідною торговою площею для перебування покупців у магазинах у кожний даний момент і не залежить від того здійснив покупець покупку, чи тільки прийшов ознайомитися з наявним асортиментом товарів, отримати консультацію щодо споживних властивостей товарів, прийшов він у магазин сам чи з сім'єю тощо;

– попит на різні товари і організація його задоволення має свої особливості. Так, більшість продовольчих товарів відносяться до товарів щоденного попиту, який характеризується певною стабільністю, добре знайомі покупцям, не вимагають великих затрат часу на ознайомлення зі споживними властивостями та вибір. При придбанні товарів щоденного попиту критерієм якості обслуговування для покупця слугують затрати часу на придбання цих товарів, що вимагає близького розміщення мережі магазинів, що торгують цими товарами, до місць проживання чи роботи покупців, застосування самообслуговування, яке дозволяє до мінімуму звести затрати часу перебування покупців у магазині. Більшість же непродовольчих товарів складного асортименту відносяться до товарів періодичного і нечастого попиту. При їх придбанні затрати часу не відіграють вирішальної ролі. Покупець може кілька разів відвідувати магазини у пошуках "свого" товару, довго зважуватись на здійснення покупки (особливо дорогих товарів). Тому при організації продажу цих товарів у магазинах повинен бути зосереджений широкий і глибокий їх асортимент, що дасть можливість покупцю вибрати товар, а його реалізація повинна супроводжуватися наданням покупцям широкого кола супутніх додаткових послуг як передпродажних, так і в процесі продажу та після продажних (консультування покупців щодо властивостей товарів, демонстрування дії, доставка товарів додому покупцям тощо). Такі особливості формування попиту на різні товари і організації його задоволення потребують виділення в системі торговельного обслуговування населення двох підсистем – підсистеми стандартного (масового) обслуговування по доведенні товарів щоденного попиту та підсистеми індивідуального (вибіркового) обслуговування по доведенні товарів складного асортименту періодичного і нечастого

попиту. Формування цих підсистем має свої особливості щодо потреби в мережі та її розміщення, тому й нормування потреби в торговій площі в межах цих підсистем повинно здійснюватися відокремлено.

Виходячи з викладеного, загальний норматив торгової площі буде складатися з двох компонентів – нормативу площі для торгівлі товарами повсякденного попиту і нормативу площі під торгівлю для торгівлі непродовольчими товарами періодичного і нечастого попиту:

$$N_s = N_{s_{\text{ов}}} + N_{s_{\text{ю}}}, \quad (4.1)$$

де: N_s – норматив торгової площі на 1000 чоловік обслуговуваного населення, м²;

$N_{s_{\text{ов}}}$ – норматив торгової площі на 1000 чоловік для торгівлі товарами повсякденного попиту (підсистема стандартного обслуговування), м²;

$N_{s_{\text{ю}}}$ – норматив торгової площі на 1000 чоловік для торгівлі непродовольчими товарами періодичного і нечастого попиту (підсистема індивідуального обслуговування), м².

При нормуванні торгової площі магазинів для торгівлі товарами повсякденного попиту повинно враховуватися, що для вільного перебування, огляду і відбору товарів на одного покупця в торговому залі магазину повинно припадати від 4 до 10 м² торгової площі, незалежно від того, здійснив він покупку, чи ні. Тому, норматив торгової площі на одного покупця в магазинах по торгівлі товарами повсякденного попиту в години "пік" розраховується за формулою:

$$s_m = \frac{s_n}{1 - k_3}, \quad (4.2)$$

де, s_m – норматив торгової площі на одного покупця на час його перебування в магазині в години "пік", кв. м;

s_n - норматив площі для пересування одного покупця в магазині, кв. м;

k_3 - коефіцієнт заставленої обладнанням торгової площі (для магазинів самообслуговування середнє його значення - 0,3).

При розрахунку нормативу торгової площі необхідно також враховувати:

– частку населення, яка потенційно відвідує магазини (існують певні категорії людей, які в силу об'єктивних факторів самостійно не спроможні відвідувати магазини);

- середню тривалість перебування покупців у магазині;
- середньостатистичну тривалість роботи магазинів в день;
- нерівномірність відвідування магазинів покупцями протягом певного періоду часу.

Виходячи з цього, норматив торгової площі на 1000 чоловік для торгівлі товарами повсякденного попиту (підсистема стандартного обслуговування) буде визначатися за формулою:

$$N_{s_{mn}} = S_n \times \frac{1000 \times \mathcal{C}_n \times t \times K_n}{100 \times T \times 60}, \quad (4.3)$$

де, $N_{s_{mn}}$ - норматив торгової площі на 1000 чоловік для торгівлі товарами повсякденного попиту, м²;

s_n - норматив торгової площі на одного покупця на час його перебування в магазині, м²;

\mathcal{C}_n - частка обслуговуваного населення, яке відвідує магазини, %;

T - середня тривалість роботи магазинів у день, год.;

t - середній час перебування одного покупця у магазинах, хв.;

60 - кількість хвилин в годині;

K_n - коефіцієнт нерівномірності потоку покупців протягом робочого дня.

У процесі виконання науково-дослідної роботи необхідні розрахункові параметри було отримано шляхом спеціальних досліджень: опитування населення, обстеження діючої мережі, хронометражу перебування покупців на підприємствах торгівлі, методів математичного прогнозування та на основі розрахунків параметрів теорії масового обслуговування [426].

Норматив торгової площі на 1000 чоловік під торгівлю непродовольчими товарами періодичного і нечастого попиту (підсистема індивідуального обслуговування) визначається виходячи із співвідношення торгових площ, яке повинно забезпечувати найвищу ефективність використання мережі. Економічною наукою і практикою в країні та за кордоном доведено, що це співвідношення повинно становити 40:60, враховуючи частку непродовольчих товарів у товарообороті, ширину асортименту продовольчих і непродовольчих товарів, товарооборотність товарних запасів. Виходячи з цього:

$$N_{s_{io}} = N_{s_{oi}} \times \frac{60}{40} = 1.5 \times N_{s_{oi}} \quad (4.4)$$

Використовуючи викладену методику у процесі виконання науково-дослідної роботи [114, с.80] було отримано наступні нормативи забезпеченості населення торговою площею на 1000 чоловік населення України (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Нормативи торгової площі на 1000 чоловік населення України

Норматив торгової площі для торгівлі	2010 р.	2015 р.	2020 р.
товарами повсякденного попиту – $N_{S_{\text{дн}}}$, м ²	115	128	169
непродовольчими товарами періодичного та епізодичного попиту – $N_{S_{\text{іп}}}$, м ²	172	191	254
Разом – N_s , м ²	287	319	423

Джерело: [298]

Система торговельного обслуговування має певні відмінності та особливості залежно від структури обслуговуючого населення, і в першу чергу залежно від місця їх проживання. Так, підсистема стандартного обслуговування спрямована на забезпечення населення, яке в основному проживає в межах площі охоплення магазинів, тоді як підсистема індивідуального обслуговування не має чітко визначеного радіусу охоплення споживачів.

В останні роки чітко спостерігається тенденція придбання частини товарів мешканцями сіл у містах. Так, частину продовольчих товарів населення сіл купує у містах за місцем роботи, враховуючи що тут представлено значно ширший їх асортимент. Певної популярності також набувають комплексні покупки продовольчих товарів сільським населенням у міських гіпермаркетах та супермаркетах. Значно більшу частку у містах сільське населення купує товарів складного асортименту епізодичного та епізодичного попиту, що викликано надзвичайно низьким рівнем організації торгівлі цими товарами на селі. Враховуючи це, отримані середні для України нормативи торгової площі повинні бути диференційовані для міського і сільського населення шляхом введення поправочних коефіцієнтів на "тяжіюче з села до міст" населення.

З метою в'ясування частки товарів, яку сільське населення купує у торговій мережі міст, у жовтні місяці 2021 року нами було проведено анкетне опитування мешканців сіл у всіх регіонах держави. Величина репрезентативної вибірки визначалася за формулою:

$$n = \frac{0,25 \cdot t^2 \cdot N}{\Delta_x^2 \cdot N + 0,25 \cdot t^2}, \quad (4.5)$$

де n - чисельність вибірки;

Δ_x - гранична помилка вибірки для частки ознак (0,05);

0,25 - дисперсія частки ознаки;

t - імовірнісний коефіцієнт довіри, рівний 2;

N - величина генеральної сукупності.

При формуванні вибіркової сукупності підприємств у визначеній кількості застосовувався безповторний відбір. Всього було опитано 2150 респондентів. Опитування проводилося з використання розробленої анкети (додаток Л).

За підсумками опрацювання (з допомогою комп'ютерної техніки на основі використання стандартного пакету прикладних програм Microsoft Excell) заповнених анкет встановлено, що в середньому по Україні сільське населення купує у містах наближено 20% продовольчих товарів і наближено 80% непродовольчих товарів. Надзвичайно важливим є також і той факт, що частка продовольчих товарів, які сільське населення купує у містах, практично не залежить від віддаленості сільського населеного пункту від районного чи обласного центру. У той же час, спостерігається чітка тенденція до зменшення частки непродовольчих товарів, що купуються сільськими мешканцями у містах, у міру віддаленості населення від районного і, особливо, від обласного центру.

Враховуючи отримані результати анкетного опитування, середні для України нормативи торгової площі повинні бути диференційовані для міського і сільського населення шляхом введення поправочних коефіцієнтів на "тяжіюче з села до міст" населення.

Норматив торгової площі для торгівлі товарами повсякденного попиту визначатиметься за формулами:

а) для міст:

$$N_{s_{\text{дв}} M} = N_{s_{\text{дв}}} + 0.2 \times N_{s_{\text{дв}}} \times \times_c, \quad (4.6)$$

б) для сільської місцевості:

$$N_{s_{\text{дв}} C} = N_{s_{\text{дв}}} - 0.2 \times N_{s_{\text{дв}}} \times \times_c, \quad (4.7)$$

Аналогічно визначається норматив торгової площі для торгівлі непродовольчими товарами періодичного і епізодичного попиту:

а) для міст:

$$N_{s_{\text{іо}} M} = N_{s_{\text{іо}}} + 0.8 \times N_{s_{\text{іо}}} \times \times_c, \quad (4.8)$$

б) для сільської місцевості:

$$N_{s_{\text{іо}} C} = N_{s_{\text{іо}}} - 0.8 \times N_{s_{\text{іо}}} \times \times_c \quad (4.9)$$

де, 0,2 і 0,8 – поправочні коефіцієнти, які враховують придбання відповідних товарів мешканцями сіл у містах;

$Ч_c$ – частка сільського населення у загальній чисельності населення України.

На основі наведених формул в табл.4.2 подано нормативи торгової площі на 1000 жителів для міст і сільської місцевості.

Таблиця 4.2

Нормативи забезпеченості населення України торговою площею магазинів в (м² на 1000 жителів)

Роки	Всього	в тому числі для	
		міст	сільської місцевості
2010	287	339	236
2015	319	376	262
2020	423	499	347

Джерело: [298]

Умови організації торговельного обслуговування населення різних регіонів дуже суттєво відрізняються через вплив їх соціально-економічних, природо-кліматичних особливостей тощо. Тому виникає необхідність диференціації загальнодержавних нормативів забезпеченості населення торговою площею по окремих регіонах. При цьому, на нашу думку, слід виходити з необхідності:

– створення сприятливих умов для потенційних покупців при відвідуванні ними магазинів;

– урахування досягнутого і прогнозованого рівня економічного розвитку регіонів;

– диференціація нормативів торгової площі по найважливіших центрах торговельного обслуговування;

– диференціація нормативів торгової площі з урахуванням основного і тяжіючого до центрів обслуговування населення;

– урахування транспортної і пішохідної доступності центрів тяжіння населення.

Враховуючи те, що в умовах ринкових відносин на перше місце виходить необхідність забезпечення окупності торгової мережі, коригування загальнодержавних нормативів забезпечення населення торговою площею для окремих регіонів, на нашу думку, треба здійснювати виходячи з досягнутого регіоном товарообороту в розрахунку на 1 особу:

$$N_{s.p} = N_s \cdot \sqrt{\frac{T_p}{T_\delta}}, \quad (4.10)$$

де $N_{s.p}$ – норматив торгової площі для конкретного регіону, м²;

N_s – норматив торгової площі для України, м²;

T_p – середньодушовий товарооборот в регіоні, грн;

T_δ – середньодушовий товарооборот по Україні, грн.

Орієнтовні нормативи забезпечення населення торговою площею на 1000 жителів для областей України розраховані на основі даної методики (за умови застосування при розрахунках сучасних показників роздрібного товарообороту України та окремих регіонів) наведено в додатку М.

Враховуючи те, що співвідношення міського і сільського населення в областях суттєво різняться, а відповідно, і зростає ступінь впливу міст на організацію торговельного обслуговування сільського населення, виникає необхідність диференціації нормативів забезпеченості населення торговою площею для міського і сільського населення по регіонах. Таку диференціацію нормативів слід здійснювати відповідно до частки міського і сільського населення у загальній чисельності населення:

1) норматив торгової площі для міського населення регіону:

$$N_{p.m.} = N_m \cdot \frac{Ч_{p.m.}}{Ч_m}, \quad (4.11)$$

де $N_{p.m.}$ – норматив торгової площі для міського населення регіону, м²;

N_m – норматив торгової площі для міського населення України, м²

$Ч_{p.m.}$ – частка міського населення в регіоні, %

$Ч_m$ – частка міського населення в Україні, %

2) норматив торгової площі для сільського населення регіону:

$$N_{p.c.} = N_c \cdot \frac{Ч_{p.c.}}{Ч_c} \quad (4.12)$$

де $N_{p.c.}$ – норматив торгової площі для сільського населення регіону, м²;

N_c – норматив торгової площі для сільського населення України, м²

$Ч_{p.c.}$ – частка сільського населення в регіоні, %

$Ч_c$ – частка сільського населення в Україні, %

Розраховані таким чином нормативи для міського і сільського населення по областях наведено в табл. 4.3.

Нормативи торгової площі для міст і сіл України (кв. м на 1000 чол.)

	місто			село		
	2010 р.	2015 р.	2020 р.	2010 р.	2015 р.	2020 р.
Україна	339	376	499	236	262	347
Вінницька	237	263	348	385	427	566
Волинська	252	280	371	362	402	533
Дніпропетровська	417	462	613	123	136	181
Донецька (умовно)	452	502	665	71	79	104
Житомирська	283	314	416	318	353	467
Закарпатська	185	206	272	460	511	677
Запорізька	381	423	560	175	194	257
Івано-Франківська	212	236	312	421	467	619
Київська	295	328	435	299	332	441
Кіровоградська	304	338	448	286	318	421
Луганська (умовно)	432	479	636	100	111	147
Львівська	300	333	441	293	325	431
Миколаївська	334	371	492	243	269	357
Одеська	330	367	486	248	276	365
Полтавська	298	331	438	296	328	435
Рівненська	236	262	347	386	429	568
Сумська	328	364	482	252	280	371
Тернопільська	214	237	314	419	464	616
Харківська	396	439	582	153	170	226
Херсонська	302	336	445	289	321	425
Хмельницька	261	290	384	349	387	514
Черкаська	273	303	402	332	368	488
Чернівецька	205	227	301	432	479	635
Чернігівська	299	332	440	294	327	433
Київ	501	556	736	0	0	0

Джерело: [298]

Надзвичайно важливе значення має встановлення нормативів торгової площі для конкретних населених пунктів, які рекомендується визначати за формулою [29, с. 88]:

$$N_{ин} = N_p \cdot k_{d_{ин}}, \quad (4.13)$$

де $N_{ин}$ - норматив торгової площі на 1000 жителів конкретного населеного пункту, кв.м.;

N_p - норматив торгової площі для відповідного типу населеного пункту регіону, кв.м.;

$k_{d_{ин}}$ - коефіцієнт диференціації нормативу торгової площі для конкретного населеного пункту.

При цьому, коефіцієнт диференціації нормативу торгової площі для конкретного населеного пункту слід визначати за формулою

$$k_{d_{np}} = \sqrt{\frac{T_{np}}{T_p}}, \quad (4.14)$$

де T_{np} - товарооборот на 1 чол. у конкретному населеному пункті, грн.;

T_p - середній товарооборот на 1 чол. у відповідному типі населених пунктів регіону, грн.

На нашу думку, використовувати товарооборот на 1 чол. у конкретному населеному пункті для розрахунку коефіцієнта диференціації торгової площі є дещо неоправданим, оскільки даний показник знаходиться під впливом дії значної кількості чинників, багато з яких носить дуже часто суб'єктивний і навіть випадковий характер (дія яких в межах області практично нівелюється).

При встановленні нормативів для конкретних населених пунктів, на нашу думку, слід виходити з того, що в організації торговельного обслуговування сільського населення все більшу роль відіграють великі міста. Разом з тим, у міру віддаленості від обласного центру (додаток Н) цей вплив послаблюється (однак не в прямій залежності), що теоретично обґрунтовано вченими-дослідниками Pandey, В., Brelsford, С [439]. Це означає, що чим ближче сільський населений пункт знаходиться від обласного центру чи великого міста, тим більша частка його населення купує товари у місті. Враховуючи це, коефіцієнт диференціації нормативу торгової площі для конкретного населеного пункту, на нашу думку, слід розраховувати за формулою

$$k_{d_m} = \sqrt{\frac{l_{mn}}{\bar{l}}}, \text{ де} \quad (4.15)$$

k_{d_m} - коефіцієнт диференціації нормативу торгової площі для конкретного населеного пункту;

l_{mn} - віддаленість конкретного сільського населеного пункту від обласного центру (крупного міста), км;

\bar{l} - середня віддаленість сільських населених пунктів від обласного центру (крупного міста), км.

Для розрахунку слід використовувати дані щодо середньої віддаленості сільських населених пунктів від районних та обласних центрів (додаток 4).

Розроблені на підставі викладеної методики нормативи забезпеченості населення торговою площею повинні знайти саме широке використання в практичній діяльності при розробленні державної політики в сфері розвитку торгівлі, стратегій регіонального та територіального розвитку торговельної мережі, розробки інвестиційних та інноваційних проектів у сфері торгівлі.

Розрахована на підставі визначених нормативів потреба в торговій площі для обслуговування жителів конкретних населених пунктів дозволяє оцінити можливості укрупнення торгової мережі (приймати рішення щодо розмірів торгових підприємств для нового будівництва), а також щодо спеціалізації торгової мережі.



4.2. Перспективні типи підприємств роздрібно́ї торгівлі та побутового обслуговування і їх розвиток в умовах добровільного об'єднання територіальних громад

Протягом останніх років вітчизняний споживчий ринок перманентно знаходиться в стадії глибоких структурних трансформацій. Високий рівень прибутковості та ліквідності ритейлу обумовлює активний приплив у підсистему роздрібно́ї торгівлі все більших обсягів капіталів, збільшення кількості операторів на ринку роздрібно́го продажу товарів широкого вжитку, впровадження нових видів, типів і форматів роздрібних торговельних підприємств. Щоправда, провідні позиції при цьому утримує та частина споживчого ринку, що сконцентрована у міських населених пунктах, тоді як сільський споживчий ринок під впливом низки об'єктивних та суб'єктивних причин трансформується значно повільнішими темпами; тут до останнього часу не відчувається активного динамічного розвитку.

Основними причинами відставання розвитку сільського споживчого ринку продовжують залишатися надзвичайно низький рівень платоспроможності жителів сільської місцевості на фоні високого ступеню натуралізації сільськогосподарського виробництва, тоді як середній рівень цін на споживчі товари має тенденцію до щорічного зростання внаслідок інфляційних зрушень у вітчизняній економіці. Надзвичайно негативного впливу на розвиток торговельного обслуговування на селі надає зафіксоване офіційною статистикою тривале скорочення мережі магазинів та дрібно́роздрібних одиниць. Так, якщо загальна чисельність магазинів у сільській місцевості скоротилася з 48,2 тис. од. у 2000 р. до 29,8 тис. од. у 2010 р. (на 38,2%) і до 17,7 тис. од. у 2021 р. (на 2/3); кількість кіосків і палаток теж скорочувалася з 3,5 тис. од. у 2000 р. до 3,0 тис. у 2021 р. (майже на 15%) [298].

До роботи в ринкових умовах неготовою виявилася система споживчої кооперації, яка тривалий час була центральною ланкою системи торговельного обслуговування сільського населення, займаючи, по-суті, монопольне становище на сільському споживчому ринку. Втрата споживчою кооперацією провідних позицій на сільському сегменті товарного ринку відбулася внаслідок вимивання значної частини обігових коштів, закриття роздрібно́ї торговельно́ї

мережі, руйнування напрацьованої системи господарських зв'язків і товаропостачання через кооперативне складське господарство, зменшення обсягів торговельної, заготівельної, виробничої діяльності. В ринкових умовах суттєво змінилися організаційно-технологічні засади комерційної діяльності, з'явилися елементи конкурентної боротьби, що не було оперативно враховано працівниками кооперативних підприємств та організацій.

Сучасна система торговельного обслуговування в сільській місцевості характеризується появою роздрібних торговців приватної форми власності. Однак, ці оператори споживчого ринку у своїй більшості малопотужні, не відзначаються значними масштабами торговельної діяльності. Слабкий потенціал сільського ринку зовсім не приваблює у найближчій перспективі великі потужні корпоративні торговельні мережі, які у свої стратегії передбачають першочергове охоплення республіканських, обласних центрів та крупних міст із чисельністю жителів не менше 200 тис. осіб. Такий підхід має доволі вагоме обґрунтування, адже капітальні вкладення та поточні затрати на організацію великих крамниць нових форматів – гіпермаркетів, супермаркетів, торговельних центрів сягають десятків і сотень мільйонів гривень, а тому термін їх окупності у сільських населених пунктах був би надто тривалим.

У цьому зв'язку, незважаючи на вказані проблеми, найкращими перспективами стосовно впровадження нових типів роздрібних торговельних підприємств на селі володіє система споживчої кооперації України. Для цього їй необхідно в найкоротші строки здійснити структурну перебудову власної роздрібно-торговельної мережі за рахунок її переспеціалізації використовуючи такі широковідомі методи як спеціалізація, типізація, диверсифікація, комбінування. Цьому повинна передувати суцільна паспортизація роздрібних і дрібно-роздрібних одиниць, на основі якої необхідно провести поглиблене вивчення і аналіз ситуації, наявних матеріальних, фінансових та людських ресурсів.

Визначивши пріоритетні напрями подальшого розвитку торговельної мережі, кооперативним організаціям необхідно мобілізувати наявні фінансові ресурси, а також докласти зусиль для залучення додаткових коштів як для модернізації діючих торговельних підприємств і одиниць, будівництва нових об'єктів, так і для забезпечення їх широкою асортиментною номенклатурою

товарів і послуг. З цією метою доцільно налагодити співпрацю із фінансовими, страховими, банківськими установами, добиватися оптимальних умов проведення розрахунків із товаровиробниками, оптовими і комерційними посередниками. Крім цього, кооперативні організації повинні активніше вивчати і впроваджувати в практику роботи найсучасніші ринкові форми і методи організації торгівельної діяльності.

Оскільки завдання реорганізації і перебудови кооперативної торговельної мережі є масштабним як в організаційному, так і фінансовому аспектах, система споживчої кооперації повинна докласти предметних зусиль для забезпечення реальної підтримки держави торгівлі на селі за рахунок надання кооперативам цільового асигнування, пільгового кредитування, встановлення зменшених ставок оподаткування господарської діяльності.

З урахуванням сучасних тенденцій до скорочення попиту сільських мешканців, кооперативні організації мають широкі можливості до мобільної зміни основного профілю діючих і тимчасово зачинених магазинів. Пріоритетним напрямом перепрофілювання крамниць, на нашу думку, є максимальне скорочення кількості вузькоспеціалізованих і спеціалізованих магазинів, перетворення їх у продовольчі крамниці і магазини типу «Товари повсякденного попиту». Така ситуація пояснюється тим, що основна частка сільського населення не володіє достатніми доходами для придбання високовартісних непродовольчих товарів, а також орієнтацією селян на придбання цих товарів у районних та обласних центрах, переважно у мережі підприємств ринків. Таким чином, організацію спеціалізованих непродовольчих магазинів і універмагів можна вважати доцільною виключно у районних центрах і містечках з чисельністю мешканців понад 5 тис. жителів.

В плані переспеціалізації кооперативної роздрібно-торговельної мережі варто звернути увагу на тимчасово незадіяний потенціал складського господарства даної системи. Нерідко склади і бази споживчої кооперації використовуються неефективно, значна частина складських площ передана в оренду стороннім суб'єктам господарювання або просто пустує. Довкола наявних внутрішньосистемних оптових підприємств можна об'єднати низку магазинів, кіосків і палаток, створивши, таким чином, міні-фірму ланцюгового типу, або апробоване вже в системі споживчої кооперації гуртово-роздрібне

торговельне підприємство (ГРТП). Такий підхід дозволить сконцентрувати ресурси, забезпечити централізоване товаропостачання мережі і, на цій основі, зміцнити потенціал системи торговельного обслуговування окремих сільських адміністративних районів.

Процеси перепрофілювання і переспеціалізації сільської роздрібної торговельної мережі можуть розгортатися в напрямках залучення потенціалу інших галузей діяльності системи споживчої кооперації, зокрема виробництва, заготівель, ресторанного господарства. Зачинені та низькорентабельні крамниці з успіхом можуть бути перепрофільовані у міні-цехи з виробництва продовольчих і непродовольчих товарів з використанням місцевої сировини, заготовленої сільгосппродукції для їх подальшої реалізації як через власну торговельну мережу, так і в інших регіонах. Шляхом перенесення господарської діяльності різних видів у тимчасово вільні приміщення суб'єкти споживчої кооперації отримують додаткові можливості для маневру наявними ресурсами, диверсифікації і комбінування у практичній роботі.

Питання перепрофілювання, переспеціалізації для подальшої диверсифікації і комбінування стають вкрай важливими з огляду на специфіку розселення сільських мешканців. В сьогоднішніх реаліях чимало невеликих населених пунктів фактично залишені зовсім без об'єктів торговельного обслуговування, оскільки нерентабельні крамниці стали зачиненими. Натомість, за умови ретельного економічного обґрунтування вони цілком могли би бути перетворені у міні-центри торговельного обслуговування, поєднуючи, скажімо, роздрібну торгівлю і громадське харчування, заготівельну діяльність, побутове обслуговування тощо. Загалом же, найбільш актуальним типом роздрібного торговельного підприємства для рядових сіл, на наш погляд, можуть бути рекомендовані змішані крамниці для реалізації простого асортименту товарів повсякденного попиту, або типу крамниця-бар, крамниця-заготпункт, крамниця-пункт побутового обслуговування.

Для великих сіл вже доцільно рекомендувати улаштування середніх за розмірами (до 100-150 кв. м торговельної площі) спеціалізованих магазинів з продажу продовольчих і непродовольчих товарів, товарів для будівництва, підсобних господарств селян, садово-городнього інвентарю тощо. Важливого значення при цьому

набуває правильний підбір і формування асортименту, який обов'язково повинен відповідати запитам сільських мешканців. При цьому варто організовувати виконання індивідуальних замовлень на доставку в окремі, особливо віддалені і важкодоступні села, великогабаритних, технічно складних, побутових товарів. З цією метою необхідно посилено вивчати попит, цікавитися потребами селян, проводити інформаційно-роз'яснювальну роботу.

Основна частина сільської роздрібно-торговельної мережі об'єктивно тяжіє до районних центрів і містечок, де безумовно доцільно розгортати торгівлю середніх і крупних спеціалізованих та універсальних магазинів. Особливе місце у таких поселеннях повинні займати непродовольчі магазини з використанням потенціалу збудованих раніше районних коопунівермагів. Більшість з них збудовані за типовими проектами, мають два і більше поверхів, через що можуть бути порівняно легко переулаштовані у сучасні супермаркети з використанням методу самообслуговування, який завжди відрізнявся вищим рівнем ефективності використання торговельної площі. В таких магазинах доцільно розвивати представництва або дистриб'юційні центри місцевих та позарегіональних виробників технічно складних виробів та апаратури сільськогосподарського призначення. При кооперативних універмагах (супермаркетах) за наявності вільної території є реальна можливість улаштувати за допомогою легкоконструкційних матеріалів майданчики для розміщення будівельних матеріалів, сільськогосподарської техніки та городнього інвентарю.

Попри постійне удосконалення роботи універмагів кооперативні організації не повинні залишати без уваги інші типи торговельних підприємств у районних центрах: "Продукти", "Непродовольчі товари", "Тканини", "Ювелірні вироби" та інші. Тільки за умови їх розвитку, зміцнення матеріально-технічної бази споживча кооперація зможе втримати свої позиції на сільському товарному ринку в конкурентній боротьбі.

В ринкових умовах система споживчої кооперації повинна активно впроваджувати нові підходи, серед яких: інтеграція з виробничими підприємствами, індустріалізація торговельної діяльності, диверсифікація діяльності.

Інтеграція з виробничими підприємствами на взаємовигідних засадах дозволить поєднати інтереси виробників, які зацікавлені у

максимально короткий термін збути готову продукцію і кооператорів, що реально відчують переваги прямих господарських зв'язків. Для реалізації цього напрямку доцільно використовувати наявне у системі складське господарство, яке могло би оперативно виконувати функції централізованого товаропостачання сільських крамниць. Більше того, на базі оптових торговельних підприємств можна створювати торговельно-сервісні центри, в яких проводити гарантійне і післягарантійне обслуговування технічно складних товарів. Розвиток інтеграції у сільській торгівлі, на нашу думку, дозволило би розвивати актуальні в теперішніх умовах лізинг високовартісних товарів, продаж товарів у кредит з відстрочкою платежу.

Індустріалізація торговельної діяльності також є настійливою проблемою сьогодення. Такий підхід потребує серйозного вкладення коштів, проведення технічного переоснащення оптової і роздрібною ланок, забезпечення новітніми технічними засобами для організації суцільного наскрізного процесу товаропостачання і зменшення сукупних затрат на ведення торговельної діяльності.

Вагомий потенціал споживчої кооперації закладений у розгортанні своєї діяльності в торгівлі на ринках. Свого часу уся мережа продовольчих і непродовольчих ринків була передана у систему споживчої кооперації, однак, до сьогодні чисельність кооперативних ринків значно скоротилася. Кооперативні організації не справилися із завданням організації торгівлі на ринках, внаслідок чого більшість цих підприємств була повернута у комунальну власність. Належить зазначити, що саме приватні та інші торговці, що сконцентровані у підприємствах ринків сьогодні створюють значну конкуренцію кооператорам. Виходом із даної ситуації, думається, могло би бути активне проникнення кооперативних підприємств і організацій на універсальні та спеціалізовані ринки, особливо у сільській місцевості. Для цього необхідно улаштувати стаціонарні пункти продажу (крамниці, палатки, кіоски, їдальні, кафе, бари) на ринках, а також ширше використовувати потенціал пересувних засобів торгівлі.

В цілому ж робота підприємств ринків у сільській місцевості, на нашу думку, потребує пильної уваги з боку місцевих органів влади. Сільські ринки на сьогодні відрізняються низьким рівнем матеріально-технічного забезпечення і організації основних торговельно-технологічних процесів, що негативно позначається на

усій системі торговельного обслуговування селян. З іншого боку, вартість оплати ринкових зборів та інших послуг ринків не тільки завищена для мешканців села, але й має тенденцію до постійного зростання, що відштовхує значну частину ринкових продавців. Для усунення такої негативної ситуації районні ради і державні адміністрації повинні невідкладно розробити плани реконструкції підприємств ринків, їх благоустрою та технічного переоснащення, упорядкування тарифів на послуги ринків та передбачити кошти на виконання цих робіт.

Перспективним напрямом розвитку сільської торгівлі безумовно є пересувна і виїзна торгівля, які не потребують високих затрат на організацію та здійснення. Натомість, з їх застосуванням є можливість охопити додаткові контингенти споживачів в місцях виконання професійних функцій, навчання та відпочинку. Кооперативні організації за рахунок пересувної торгівлі могли би вивозити продукти власного виробництва і закупленої сільгосппродукції у міста.

З точки зору перспектив розвитку спеціалізації роздрібних торговців вважаємо, що в сільській торгівлі найкращі шанси для стабілізації і подальшого розвитку мають невелике число спеціалізованих, комбінованих і універсальних магазинів, тоді як вузькоспеціалізованих очевидно в сільських адміністративних районах практично не залишиться. Серед спеціалізованих збережуться магазини з торгівлі одягом, взуттям, господарськими товарами, будівельними матеріалами, хлібом і хлібобулочними виробами; серед універсальних – універмаги і універсами, які в перспективі перетворяться в супермаркети.

Крім вузькоспеціалізованих магазинів, на сільському товарному ринку у найближчому майбутньому відсутні реальні шанси створення магазинів типу гіпермаркет, які вже з'явилися у найбільших містах України. Такі магазини самообслуговування характеризуються загальною торговельною площею більше 3000 тис. кв. м, найширшим асортиментом товарів, через що потребують залучення великої кількості покупців.

Кількість універмагів в системі споживчої кооперації у найближчій перспективі до 2015 року не збільшиться у зв'язку із складним фінансовим становищем кооперативних організацій. Натомість в останні роки активізувалася робота з переоснащення

універсамів у супермаркети, а також створення міні-маркетів – невеликих продовольчих крамниць, що працюють на принципі самообслуговування, площею менше 200 кв. м і нешироким товарним асортиментом.

Кооперативним організаціям варто звернути увагу на розвиток такого типу магазинів як дискаунт, що дозволило би їм реалізувати обмежений асортимент товарів повсякденного попиту за порівняно нижчими цінами з наданням торговельних знижок. Думається, впровадження таких крамниць привабило би більшу кількість сільських мешканців з обмеженим платоспроможним попитом. Для організації дискаунтів раціональним було би використання частини наявних складських площ, адже в технологію роботи дискаунта початковою засадою закладено мінімальні вимоги до улаштування технологічного обладнання і інтер'єру. Іншим варіантом використання складів споживчої кооперації могла би стати організація магазинів-складів (гуртовень) всередині системи споживчої кооперації, які змогли би забезпечити нижчий ціновий рівень на товари.

Складські та інші незадіяні приміщення обласних і районних споживспілок доцільно пристосовувати під центри посилкової торгівлі, спеціалізовані на доставці товарів через поштові відділення на основі отриманих від покупців попередніх замовлень. Даний вид діяльності не є надзвичайно затратним і може отримати непогані перспективи для подальшого розвитку.

На даному етапі доволі проблематичним бачиться розвиток електронної комерції та Інтернет-магазинів як в системі споживчої кооперації, так і у сільській торгівлі загалом. З одного боку, це пояснюється недостатністю в кооперативних організаціях належних коштів на придбання засобів комп'ютеризації, а з іншого – низьким рівнем розвитку систем електронної комунікації на селі, відсутністю розгалуженої мережі користувачів комп'ютерів у сільських населених пунктах. Однак, у подальшій перспективі, з розвитком комп'ютерних мереж в селах, розвиток електронної торгівлі може стати доволі актуальною для споживчої кооперації, для чого слід було би вже у сьогоденних умовах передбачити низку заходів для проектування в системі власної Інтернет-мережі, забезпечення низових кооперативних підприємств і спілок модемним зв'язком.

Система споживчої кооперації доволі чітко вертикально структурована, через що мережу електронної комерції можна адаптувати через створення єдиного центру з низкою регіональних філій під егідою обласних споживчих спілок. При цьому наявність модемного зв'язку з локальними кооперативними організаціями у сільських адміністративних районах дала би можливість оперативно формувати не тільки індивідуальні замовлення покупців, але замовлення самих кооперативних торговців на гуртові партії окремих видів товарів. Сприятливим фактором для організації єдиного електронного магазину в системі споживчої кооперації є прогресивний розвиток ринку інформаційних послуг, збільшення кількості операторів електронного зв'язку і поступове зниження, за рахунок цього, вартості тарифів на їх послуги.

У районних центрах доцільно відновити роботу комісійних магазинів і відділів в універмагах. Ведення такої торгівлі на засадах договору комісії не є надто прибутковою, але дозволяє збільшити обсяг товарообороту, до того ж є безризиковою, оскільки прийняті підкомісійні товари після закінчення встановленого терміну повертаються власнику.

Комісійна торгівля, що отримала помітного розвитку в радянській торгівлі в умовах значного товарного дефіциту, все ж має непогані перспективи для відновлення, особливо на сільському товарному ринку з обмеженим платоспроможним попитом. Натомість сьогодні вона дещо трансформувалася у продаж вживаних товарів, відомий як торгівля "секонд-хенд". В будь-якому випадку обидва різновиди роздрібного продажу мають реальні можливості для удосконалення, надання їм цивілізованих форм доки існують відомі диспропорції не тільки в рівнях забезпеченості міського і сільського населення, але й поміж окремими верствами тих же селян.

Реальним доповненням до стаціонарної мережі у сільській місцевості можуть стати різноманітні дрібнодрібні одиниці – павільйони, палатки, кіоски, ятки, торговельні автомати. Їх доцільно розташовувати у невеликих селах, першочергово у тих, де стаціонарна мережа взагалі відсутня або тимчасово зачинена.

Особливістю функціонування сільської дрібнодрібної торговельної мережі є можливість, за належних санітарно-гігієнічних умов, організації кіосків і яток для продажу товарів найпростішого асортименту безпосередньо в будинках сільських мешканців. З цією

метою кооперативним організаціям доцільно укласти з тимчасово незайнятими громадянами юридичні договори співпраці, в яких обумовлювати порядок товаропостачання, проведення розрахунків, відшкодування збитків і товарних втрат, матеріального заохочення реалізаторів-надомників.

Основними проблемами сучасного розміщення роздрібно-торговельної мережі в сільській місцевості є:

- розосередження, відсутність рівномірного розміщення по території усього району та всередині населених пунктів;
- відсутність наближення торговельних підприємств і дрібно-роздрібних одиниць до покупців;
- слабе насичення торговельного асортименту необхідними товарами і послугами;
- низький рівень рентабельності через недосягнення оптимального обсягу товарообороту.

Вказані проблеми значною мірою пояснюються складеними типами розселення в сільських адміністративних районах. Існування дрібних сіл і хуторів практично унеможливує створення в них стаціонарної мережі, тому в них найкраще організовувати дрібно-роздрібні пункти продажу, а також застосовувати пересувну торгівлю. Розосередження сільської роздрібно-торговельної мережі характеризуються тяжінням найбільших роздрібних торговців до великих сіл, містечок (колишніх райцентрів) і самих райцентрів. В самих же сільських поселеннях магазини традиційно розташовуються в адміністративних центрах, які не завжди співпадають з територіальними центрами сіл за їх конфігурацією, що нерідко породжує віддаленість крамниць від більшості покупців. Низький рівень рентабельності сільських магазинів і пунктів продажу взаємообумовлюється спрощеним асортиментним насиченням і невеликим обсягом роздрібного торговельного обороту більшості (за винятком найкрупніших) кооперативних магазинів. В цих умовах кооперативні організації є дуже обмеженими в обсягах отриманого прибутку, який в ринкових умовах є по-суті єдиним джерелом для формування основних і обігових коштів.

Для утримання власного сегменту сільського споживчого ринку низові кооперативні організації разом з місцевими органами влади повинні постійно працювати над розробленням перспективних схем

розміщення власної роздрібної торговельної мережі. З цією метою слід враховувати наступні фактори:

- характер розселення і щільність заселення окремих сільських населених пунктів;

- стан шляхів транспортного сполучення, характер і інтенсивність переміщення мешканців містечок, селищ і сіл;

- рівень доходів від основної діяльності і поступлень з інших регіонів (з-за кордону), що формують платоспроможний попит в районі;

- сучасний стан роздрібної торговельної мережі з урахуванням ступеню зносу основних засобів та технічної забезпеченості складського господарства, магазинів і дрібнороздрібних одиниць.

Протікання процесів концентрації в роздрібній торгівлі призводить як до позитивних, так і негативних наслідків. Зокрема, бурхливий розвиток крупноформатних підприємств корпоративних мереж призводить до суттєвого зниження конкуренції в роздрібній торгівлі, що негативно відбивається на якості обслуговування покупців. Тому дані процеси повинні координуватися з боку органів місцевої влади. Саме тому "хаотичний", неконтрольований і некоординований розвиток торгівлі загалом і, торговельної мережі, зокрема, заставляє по-новому подивитися на необхідність розроблення нормативів розвитку торговельної мережі в державі. Справа в тому, що існуючі раніше методичні підходи і розроблені на їх основі нормативи розвитку торговельної мережі виявилися неприйнятними для нових умов. По-перше, вони передбачали різні, абсолютно не взаємопов'язані підходи до організації мережі і обслуговування населення як на регіональному (область), так і локальному (місто-село) рівнях. Окрім того, нормативи розвитку торговельної мережі встановлювалися не виходячи з дійсної потреби в мережі, а з фінансових можливостей торговельних систем, що унеможлиблює їх використання у сучасних умовах.



4.3. Інноваційні засоби активізації обслуговуючих підприємств та напрями їх диверсифікації

4.3.1. Інноваційні передумови активізації сервісних підприємств

Активізація як компонент інноваційного процесу може переслідувати мету підвищення стабільності торгово-побутового підприємства та пов'язана з підвищенням ефективності, що знімає з диверсифікації, як одного з методів активізації, звинувачення в деспеціалізації. Однак взаємозв'язки диверсифікації та спеціалізації в інноваційному процесі стали ще більш неясними і вимагають розгляду. Нами запропоновано схему стимулювання інноваційної складності, обґрунтування, заходи та критерії інноваційної складності розвитку торговельних підприємств і домогосподарств. Ці схеми не містять нічого принципово нового, але є способом побудови інноваційних тем або аргументів для диверсифікації, які можуть бути представлені відповідними схемами, рис. 6.1., 6.2.

У цьому процесі особливо варто з'ясувати, чи спеціалізація та диверсифікація змінюють одна одну залежно від ситуації, чи можуть вони доповнювати одна одну? Вирази в цьому діапазоні можна інтерпретувати різними способами. Ось, наприклад, вислів М. Круглова: «Очевидно, що при стабільному попиті на продукцію, роботи і послуги підприємств торгівлі та населення та регулярних потоках виробничих факторів (ресурсів) кращою є спеціалізація діяльності, що забезпечує зниження витрат виробництва й високу якість обслуговування. Проте, характерна для зовнішнього середовища споживчої кооперації нестабільність потреб і (або) потоків виробництва викликає необхідність диверсифікації продукції, це дозволяє гнучко змінювати структуру виробництва і маневрувати ресурсами». Чи варто чергувати спеціалізацію й диверсифікацію в залежності від ступеня нестабільності економічних умов або ж мова йде про їх поєднання? Щоб відповісти на це запитання, варто розглянути види диверсифікації.

**ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ
ІННОВАЦІЙ В ТОРГОВО-ПОБУТОВЕ
ОБСЛУГОВУВАННЯ**

1. Нерівномірний розвиток галузей споживчої кооперації (закон нерівномірного економічного розвитку)
2. Падіння норми прибутку в традиційному виробництві (закон тенденції норми прибутку до зниження)
3. Розвиток науково-технічного прогресу

**МОТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ
В СИСТЕМУ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

Техніко-технологічні	Економічні	Фінансові	Соціальні	Стратегічні
Бажання більш повно завантажити виробничі потужності і зберегти виробничий потенціал. Альтернативні варіанти використання сировини, матеріалів, технології. Незайнятість і неповне використання ресурсів	Перенакопичення капіталу в традиційних галузях виробництва і пошук нових сфер прикладання капіталу. Розширення частки ринку, завоювання нових ринків. Витяг синергетичного ефекту. Економія на масштабі діяльності. Економічна обмеженість ресурсів. Ресурсозберігаюча політика	Розподіл ризиків між великим обсягом виробництва Фінансова стабільність	Зберігання робочих кадрів Створення нових робочих місць Задоволення інших потреб. Інноваційна політика менеджерів	Прийняття до кон'юнктури ринку Протидія коливанням кон'юнктури Страховання майбутнього підприємства Антимонопольне законодавство Злиття і поглинання Державне замовлення

МЕТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

1. Економічна стабільність і фінансова стійкість торгово-побутового підприємства
2. Прибуток
3. Конкурентоспроможність
4. Більш повне задоволення попиту на послуги сільського жителя

Рис. 4.3.1. Мотиви та цілі комплексності інновацій в розвитку сервісних підприємств Примітка: власна розробка автора

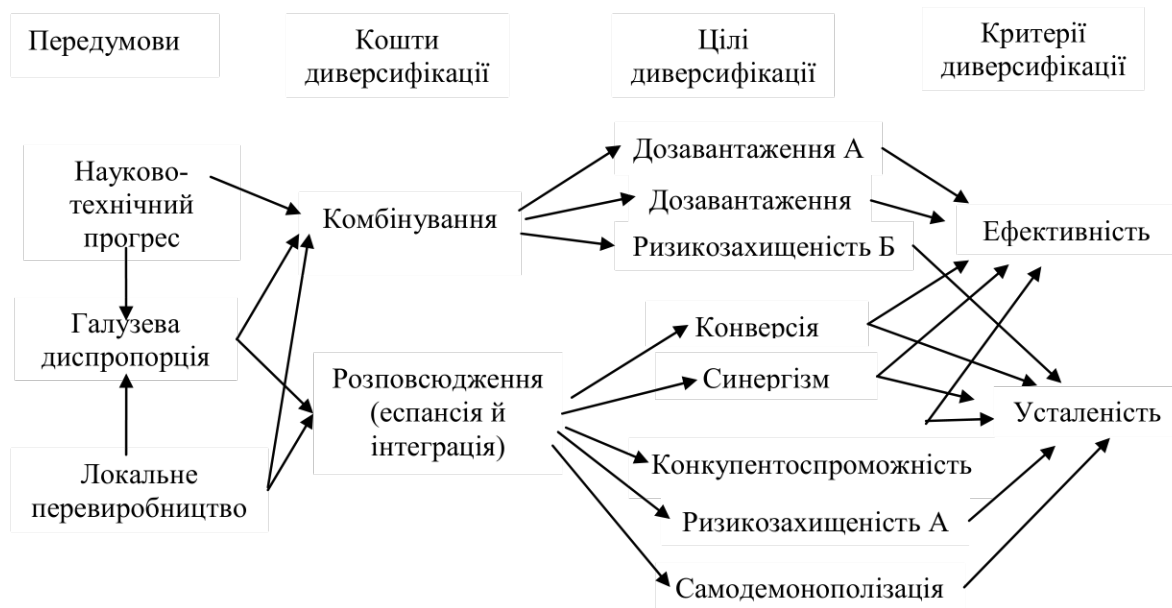


Рис. 4.3.2. Передумови, цілі, кошти та критерії комплексності інновацій

Примітка: власна розробка автора

Lysek, M. говорить про комбіновану та незв'язану диверсифікацію [423]. Ye, M розширює цей список і, окрім комбінованої та некомбінованої диверсифікації, згадує обмежену диверсифікацію [482]. У роботі Jayathilake, H. M йдеться: «Сучасна диверсифікація може бути реалізована в різних формах: стратегія коаксіальної диверсифікації - компанія може вирішити почати виробництво нових продуктів, які відповідають технологічним та / або маркетинговим ресурсам існуючих виробничих ліній, навіть якщо вона спрямована на інші групи споживачів; стратегія горизонтальної диверсифікації - пошук нових продуктів, призначених для споживачів компанії, навіть якщо вони технологічно не пов'язані з існуючими виробничими лініями (розширення номенклатури у зв'язку з розробкою нових видів продукції, послуг, товарів тощо); Стратегія конгломератної диверсифікації - компанія може зосередитися на новій сфері діяльності, яка не пов'язана з існуючою технологією або продукцією споживчої кооперації і не відноситься до її ринку»[416].

Зробимо висновок, що найчастіше виділяють такі три типи диференціації: вертикальну, горизонтальну та латеральну [142] (останній тип також називають спорадичною диверсифікацією). Тому варто розглянути обґрунтування кожного з них. Однак слід зазначити, що використання зазначених термінів у цьому контексті не можна вважати однозначним. Це пов'язано з тим, що в деяких джерелах

поняття диверсифікації та інтеграції, диверсифікації та деспеціалізації ототожнюються, чого робити не слід. Але в той же час зв'язок між цими поняттями є прямим, що дозволяє в деяких джерелах говорити, що вертикальна і горизонтальна диверсифікація - це вертикальна і горизонтальна інтеграція, і лише випадкова інтеграція є диверсифікацією, а також ця вертикальна і вертикальна деспеціалізація. можна розпізнати горизонтальну інтеграцію. З іншого боку, інтеграція (злиття та поглинання, які здійснюють трансфертні інвестиції) є одним із шляхів диверсифікації. Але є й інший шлях - нетрансфертне інвестування, що назвемо експансією. Не слід також забувати, що як інтеграція, так і розширення можуть бути зовсім не пов'язані з процесом диверсифікації.

Mierzejewska, W протиставляє вертикальну інтеграцію диверсифікації: «...ці стратегії можуть включати вертикальну інтеграцію. Інший шлях - диверсифікація діяльності компанії»[432]. Тоді вертикальна інтеграція та диверсифікація розглядаються як частини (але як незалежні концепції) корпоративної стратегії. Таке протиставлення суперечить поширеній думці в літературі з питання диверсифікації про те, що вертикальна інтеграція є підвидом диверсифікації.

Щоб краще зрозуміти різницю (точніше взаємозв'язок) між вертикальною інтеграцією та диверсифікацією, звернемося до одного з найвідоміших теоретиків менеджменту Джона О'Шонесі, який пропонує розрізняти такі категорії:

- вихід на ринок збуту: той же товар / той же ринок;
- розвиток ринку: той же товар / новий ринок;
- просування товару: новий продукт / старий ринок;
- диверсифікація та вертикальна інтеграція: новий продукт / новий ринок.

У той час як вертикальна інтеграція є однією з форм диверсифікації, продукти, притаманні диверсифікації, є результатом діяльності, яка вертикально не пов'язана з виробництвом вихідного списку продуктів [437]. Вертикальна інтеграція та диверсифікація відрізняються з точки зору основних тем їхнього застосування. Мотивами вертикальної інтеграції є бажання знизити витрати та/або отримати більше контролю над виробництвом та/або розподілом. Якщо вертикальна інтеграція враховує невелику кількість факторів, пов'язаних із зовнішнім середовищем, це свідчить про напрямок

розвитку компанії в бік незалежності. З іншого боку, диверсифікація зазвичай спрямована на використання вигідних ринкових можливостей і зниження ризику інвестування всіх коштів в одному напрямку. Хоча по відношенню до останнього можна помітити, що занадто велика диверсифікація не завжди йде на користь» [167].

З цієї цитати можна протиставити теми вертикальної інтеграції та диверсифікації, оскільки перша вважається «одною формою іншої». Можна припустити, що ця передумова пов'язана з тим, що через нестабільність класифікації диверсифікації термін «диверсифікація» вживається як у широкому сенсі, як загальний для вертикальної інтеграції, так і у вузькому сенсі – у значенні непов'язаних диверсифікація, яку в деяких джерелах називають латеральною, а в деяких випадках спорадичною.

Використання двох різних термінів, що позначають одне й те саме поняття, не можна вважати позитивним з точки зору висунутих вимог до термінології. З іншого боку, попереднє використання двох різних лексем для визначення неспорідненої диференціації може зіграти позитивну роль у цьому випадку, оскільки всередині неспорідненої диференціації було виділено дві категорії. Ми використовуємо етимологічні відтінки лексем, щоб закріпити їх як запропоновані терміни за семантичними одиницями.

Термін «латеральний» походить від латинського «боковий», тобто знаходиться збоку, віддаленого від серединної поздовжньої площини, тоді як термін «спорадичний» — з німецької та французької «зустрічається тут і там» [478]. Сама етимологія слів «латеральний» і «спорадичний» підказує інтуїтивно прийняті авторами терміни «латеральна диференціація» і «спорадична диференціація». Ці значення мають бути закріплені в термінології, щоб уникнути повторної необхідності диференціювати значеннєве навантаження перед використанням термінів.

Тому пропонується наступне ущільнення термінів: латеральний - побічний, що вказує на наявність основного напрямку в діяльності компанії, мейнстриму. Функція цього напрямку може бути пов'язана зі зниженням ризику, але, швидше за все, пов'язана з пошуком альтернативної цінності. Навпаки, можна говорити про спорадичне – розпилення, яке передбачає відсутність орієнтиру, а отже, повністю відповідає розумінню портфельного інвестування, спрямованого на досягнення ефекту диверсифікації, тобто зниження ризику. Тому дамо

такі визначення: спорадична диверсифікація - зниження ризику портфеля; латеральна диверсифікація - підготовка конверсій або спекуляцій у видах бізнесу.

Тому підставою для таких висновків є результати проведеного дослідження.

Слід констатувати відсутність комплексного погляду на поняття диверсифікації, зокрема нестабільність класифікації диверсифікації, використання взаємозамінності понять диверсифікації та інтеграції. Крім загальноприйнятого розуміння терміну в економічній літературі існує кілька більш вузьких значень поняття диверсифікація - як спосіб підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству, а також як інструмент зниження ризику, пов'язаного з інвестування в більш ніж один тип активів. Існуючі погляди не тільки не збігаються, але в деяких випадках можуть бути навіть протилежними.

Концепція диверсифікації та виявлення традиційного навантаження терміну «диверсифікація» реалізована на основі пошуку функціонального визначення, виявлення кола цілей і завдань, що визначають використання диверсифікації. Виходячи з результатів дослідження, можна припустити, що, по-перше, під диверсифікацією слід розуміти збільшення різноманітності сфери діяльності підприємства, а, по-друге, диверсифікацію слід розуміти як антонім спеціалізації, під якою слід розуміти однорідність роботи і підвищення рівномірності роботи. Але, незважаючи на протилежність понять, вони функціонують не як альтернативні антиподи, а як зворотні відносини. Розглядаючи диверсифікацію на противагу її спеціалізації, можна стверджувати, що хоча ці процеси за визначенням є протилежними, пояснювати їх лише у зворотному напрямку нелогічно, оскільки це передбачає або часткову суперечність, або ситуативну об'єктивність.

Виходячи з позиції, зайнятої щодо сутності диверсифікації, можна зробити висновок, що вона дозволяє якимось чином змінити якісний стан підприємства, в тому числі малого. Завдяки диверсифікації у підприємства з'являються нові види діяльності, воно починає випускати нову продукцію або виходить на нові ринки, створюючи основу для підвищення ефективності діяльності та покращення свого фінансового стану. Більше того, зміна статусу малого підприємства буде більш вираженою навіть за низької інтенсивності

диверсифікації, оскільки на малих підприємствах зміни проявляються швидше та яскравіше через невеликий розмір таких підприємств. Тому в нашому випадку диверсифікацію можна розглядати як спосіб розвитку торгово-побутових підприємств.

Узагальнення різних способів класифікації диверсифікації дозволило виділити види диверсифікації у вигляді певної системи; результат представлено на рис. 3.3. Подвійна смуга на цьому малюнку є комбінацією, яка вказує на те, що ці типи диверсифікації створено за допомогою однієї ознаки класифікації.

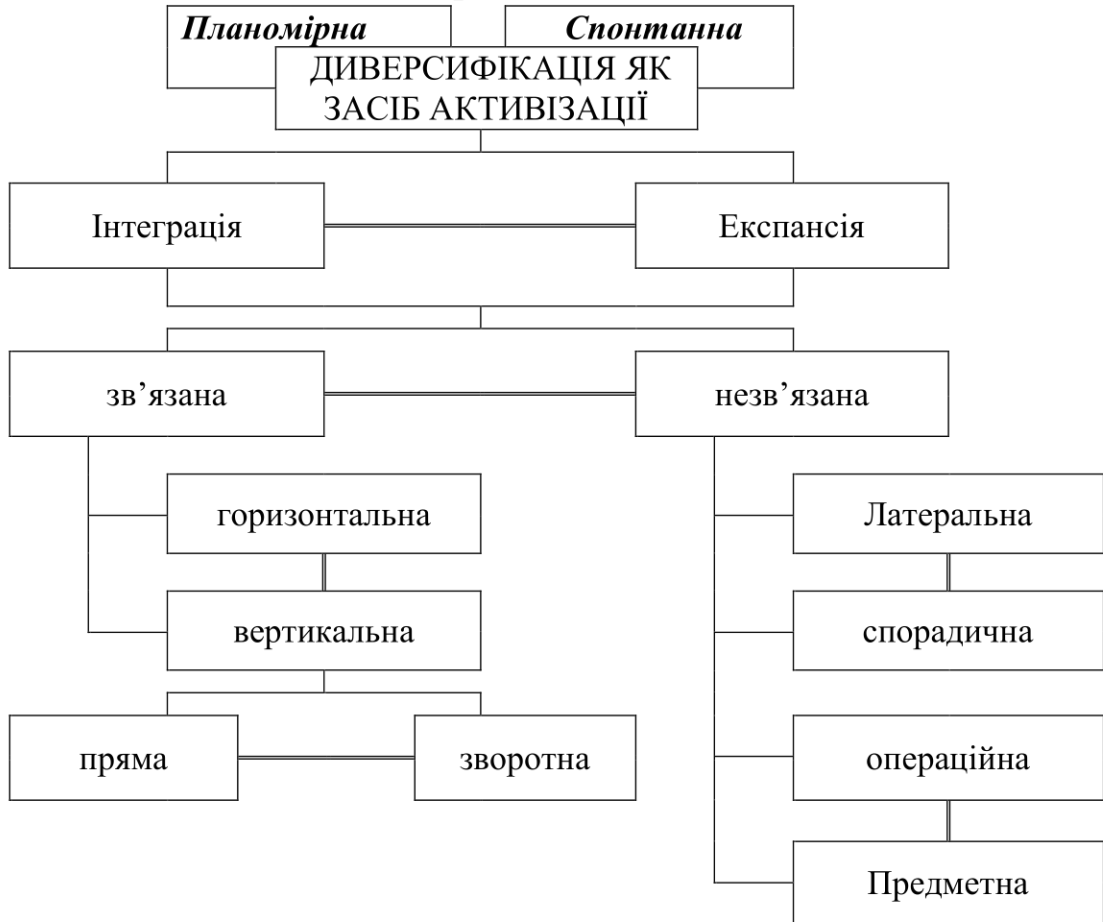


Рис. 4.3.3. Види диверсифікації як засобу активізації в системі споживчої кооперації

Примітка: власна розробка автора

Немає очевидної необхідності визнавати негативність як широкої за ступенем, так і спонтанної за характером диверсифікації. Але існування двох різноманітних за характером протікання варіантів диверсифікаційного процесу – планомірного і спонтанного – не можна не брати до уваги.

Проведені дослідження сутності, цілей, видів і завдань диверсифікації та їх результати є основою для подальшого більш

детального дослідження питання диверсифікації, зокрема на малому підприємстві, її причин і напрямів, цілей та фінансово-економічних результатів, методів його застосування в управлінні малими підприємствами. Диверсифікація як спосіб розвитку торговельних підприємств і домогосподарств у системі споживчої кооперації потребує серйозних досліджень, результатом яких мають стати рекомендації щодо її застосування. На основі дослідження поняття диверсифікації та виявлення смислового навантаження поняття «диверсифікація» видається доцільним розглянути специфіку диверсифікації вищезазначених підприємств. Таке дослідження здається доцільним проводити на основі альтернативи диверсифікації та спеціалізації, яка ще не знайшла достатньо повного відбитку в результатах дослідження на сьогоднішній день, навіть якщо важливість цього ціннісного співвідношення є вирішальною для всіх інших предикатів диверсифікації. Вивчення диверсифікації на основі її простого заперечення спеціалізації не приводить до ідеї активізації. Співвідношення між спеціалізацією та диверсифікацією не повинні обмежуватися простим зіставленням цих понять. Таке співвідношення заслуговує більш детального вивчення.

Дослідження особливостей комплексного впровадження інновацій в умовах торгово-побутових підприємств, доцільності використання диверсифікації як інструменту сталого та динамічного розвитку, базується на одній із головних особливостей таких підприємств – їх високій адаптивності до змін у ринковій ситуації через обмежені обсяги виробництва та низьку потребу в ресурсах, різноманітність інновацій через спрощену структуру внутрішньофірмового управління, їх мобільність через відносно легкий вихід із ринкових ніш, що стали збитковими, а також можливість зайняття нових, перспективних ніш. Саме зміни ринкової кон'юнктури призводять до появи нових, більш прибуткових об'єктів капіталовкладень, і саме ці зміни найчастіше спонукають компанії покидати збиткові ринкові ніші або диверсифікувати свою діяльність.

Дослідження показали, що концепція диверсифікації дуже різноманітна, і її можна розглядати з різних точок зору. Але традиційно диверсифікацію пов'язували зі зміною видів діяльності компанії. Тому основна увага в дослідженні буде приділена диверсифікації діяльності торговельно-побутового підприємства як найбільш характерного для підприємств системи споживчої

кооперації. Диверсифікацією діяльності вважається розширення діяльності підприємства за межі основної діяльності. При цьому головним вважається підприємство, виробництво товарів і послуг якого має найбільшу питому вагу в загальному обсязі реалізації продукції. Тому під диверсифікацією діяльності підприємства в даному випадку будемо мати на увазі збільшення кількості видів діяльності, які трактуються досить широко.

У наш час підприємства вдаються до диверсифікації діяльності [302], і тому було цікаво дослідити її стан та результати. Дослідження особливостей диверсифікації проводилося за даними обстеження 78 малих підприємств м. Тернополя та Тернопільської області за три роки (2017-2020 рр.). 34,6% вибраних для дослідження малих підприємств займаються виробничою діяльністю; 52,6% здійснюють посередницькі операції; 12,8% надають послуги (у т. ч. 20% – виробничого характеру, 40% – інтелектуального характеру і 40% – побутового).

Усі обстежені підприємства було розділено на дві групи – диверсифіковані та недиверсифіковані. На цьому етапі дослідження необхідно було вирішити таку проблему: що вважати критерієм диверсифікації діяльності підприємства? У ході його вирішення дійшли висновку, що вибір критерію диверсифікації діяльності підприємства залежить від мети дослідження. Виходячи з того, що диверсифікація діяльності підприємств розуміється як збільшення числа видів діяльності, до диверсифікованих у ході дослідження віднесені підприємства, що збільшили за 2010-2021 роки число видів діяльності. Результати систематизації підприємств, що досліджувалися, такі: 46 (майже 59%) – диверсифіковані підприємства, 41% – недиверсифіковані підприємства. Найбільш інтенсивно до диверсифікації вдавалися саме промислові підприємства. Менш за все диверсифікація діяльності характерна для посередницьких підприємств, які здебільшого є торговими. Очевидно, "розмивати" торгову діяльність сьогодні не вигідно. Майже не спостерігається переключення діяльності невиробничих підприємств на виробничі види діяльності. Спостерігається інша тенденція: виробничі підприємства намагаються займатися невласивими їм видами діяльності, наприклад, торгівлею та наданням послуг. Питома вага виробничих підприємств, що почали займатися торгівлею, склала 22,2%, наданням послуг – 14,8%, з яких виробничі послуги почали

здійснювати 50% виробничих підприємств. Певний напрямок диверсифікації діяльності підприємств – до невиробничої сфери (обслуговування) – ще раз підтверджує її привабливість.

Переважає більшість товарів і послуг продається безпосередньо в регіоні, і хоча регіональний ринок забезпечує достатній простір для зміни діяльності, він має відкриті ніші. Однак для деяких видів діяльності (посередницька діяльність, наприклад, постачання продуктів харчування, побутової хімії тощо) рівень інтенсивності конкуренції слід вважати значним. Причому рівень інтенсивності конкуренції в групі диверсифікованих підприємств вищий, ніж у групі недиверсифікованих підприємств.

Відносно висока частка підприємств, які змогли збільшити кількість видів діяльності, свідчить про те, що економічна ситуація в регіоні неоднозначна. Одним із показників економічного стану регіону можна вважати зміну спеціалізації малих підприємств. З одного боку, збільшення кількості видів діяльності 59% обстежених підприємств з достатньо високою вірогідністю вказують на сприятливі можливості для диверсифікації діяльності в регіоні, наявність вільних ринкових ніш, відносно низькі бар'єри для входу в нові види діяльності. З іншого боку, збільшення кількості видів діяльності 59% обстежених підприємств може свідчити про нестабільність економічної ситуації в регіоні, тобто кількість малих підприємств, які диверсифікували свою діяльність, може бути показником стабільності економічної ситуації в регіоні та свідчить про її низький рівень. Щоб це з'ясувати, необхідно вивчити мотиви диверсифікації.

У ході дослідження був проведений порівняльний аналіз двох виділених груп торгово-побутових підприємств – диверсифікованих та недиверсифікованих – за такими напрямками:

- ставлення до диверсифікації керівників та власників;
- мотиви диверсифікації;
- очікування від диверсифікації та їх отримання;
- напрямок та вид диверсифікації.

Спочатку вивчалось ставлення власників та керівників підприємств до диверсифікації діяльності, їх обізнаність у цьому питанні. Результати опитування власників та керівників підприємств з метою виявлення їх ставлення до диверсифікації діяльності представлені у табл. 4.3.1.

Як свідчать дані табл. 4.3.1., 27% керівників та власників диверсифікованих та 49% керівників та власників недиверсифікованих підприємств розглядають диверсифікацію як спосіб виживання, , коли існуючий вид діяльності, як мінімум, дає незначні доходи. Але при цьому вони не завжди знають, де знайти кошти для інвестиційної підтримки заходів з диверсифікації. 16% керівників та власників диверсифікованих підприємств вважають, що за певних обставин можливим є звернення до банківських установ.

Таблиця 4.3.1

Ставлення власників та керівників торгово-побутових підприємств споживчої кооперації до диверсифікації діяльності

Твердження про диверсифікацію діяльності	Питома вага власників та керівників малих підприємств, що дали позитивну відповідь,	
	Диверсифіков. підприємств, %	Недиверсифіков. підприємств, %
Спосіб виживання	28,3	50,0
Спосіб отримання вигоди на певних умовах	19,6	12,5
Конкурентна перевага	41,3	34,3
Спосіб розвитку	34,8	25,0
Спосіб захисту бізнесу від ринкових коливань	73,9	31,3

34% керівників і власників диверсифікованих підприємств вважають, що диверсифікація бізнесу – це шлях до розвитку бізнесу, спосіб вирішення перспективних завдань. Але власники бізнесу, які погоджуються з цим твердженням, вважають, що диверсифікацію можна здійснити лише за певних умов, зокрема, коли зворотний грошовий потік перебільшує поточні потреби існуючого типу бізнесу. Керівники та власники диверсифікованих підприємств, які погодилися з тим, що диверсифікацію можна вважати способом розвитку підприємства, розуміють: планувати диверсифікацію в майбутньому слід на основі всебічного аналізу можливостей підприємства, стану та динаміки ринку, на якому представлена продукція, стану того виду діяльності, що планує здійснювати підприємство тощо.

Значна частка керівників підприємств як у першій (40%), так і в другій (35%) групах погодилися з тим, що диверсифікацію діяльності слід розглядати як конкурентну перевагу. Однак ці менеджери

компанії добре знають, що якщо компанія обирає диверсифікацію, щоб уникнути посилення конкуренції в існуючому виді діяльності, то умовою запиту на диверсифікацію є наявність коштів, що перевищують ресурси, необхідні для підтримки конкурентної переваги в існуючому виді діяльності. Такий підхід вимагає поглибленого вивчення наявних конкурентних переваг підприємства, оцінки потреби в їх підтримці та визначення обсягу відповідних фінансових ресурсів, а також прийняття складного управлінського рішення щодо спрямування фінансових ресурсів – або на підтримку існуючих конкурентних переваг, або на диверсифікацію діяльності. Помилка в цьому рішенні може дорого коштувати компанії. В умовах підвищеного ризику на перший план виходить проблема залучення інвестицій, яка є основним рушієм диверсифікації підприємства.

Серед керівників підприємств існують значні розбіжності щодо оцінки диверсифікації як засобу захисту від ринкових коливань. Можливо, цю розбіжність можна пояснити тим, що власники та менеджери багатогалузевих підприємств вже відчули цю особливість диверсифікації на практиці.

Усі відповіді, отримані від керівників підприємств щодо диверсифікації бізнесу, об'єднує одне: всі вони вважають, що диверсифікація бізнесу найближчим часом не принесе істотних позитивних результатів (як для розвитку бізнесу, так і для виживання), принаймні в короткостроковій перспективі.

Позиція керівників та власників багатогалузевих підприємств, які лише у 2020 році почали займатися новими видами діяльності, була наступною:

майже третина (37%) очікує приділяти стільки ж уваги новим видам діяльності, скільки вже існуючим;

20% вирішили випробувати себе в новій сфері діяльності, і її перспектива залежить від подальшого розвитку певних обставин;

близько чверті (24%) мають намір розвивати новий вид діяльності, поступово скорочуючи поточний вид діяльності;

19% вважають новий вид діяльності допоміжним, який має доповнювати поточний.

Тоді логічно вивчити мотиви, причини та очікування диверсифікації підприємств. Таке опитування було проведено на основі анкетування власників та керівників опитаних підприємств.

Необхідність і доцільність вибору диверсифікації, тобто способу розвитку підприємства, існує при наявності того чи іншого мотиву. Мотиви зміни бізнес-портфеля компанії досить широко описані в сучасній літературі [277, 255, 218].

А. П. Наливайко об'єднує мотиви диверсифікації у дві групи: наступальні та оборонні [67]. Але наявність мотиву є результатом суб'єктивної оцінки керівництва чи власника підприємства. Тому слід перевіряти думку про наявність мотиву, для якого існують різні методи – проспективний аналіз або аналіз переваг діяльності на ринку, прогнозування сприятливого стану зовнішнього середовища для діяльності компанії. При проведенні дослідження, враховуючи специфіку комерційних підприємств і домогосподарств, для перевірки мотивів диверсифікації та методу визначення ринкової позиції використовувався простий тест нестабільності майбутнього. Хоча результати їх використання не збігаються, вони дуже схожі.

У зв'язку з витратним характером диверсифікації діяльності та високою чутливістю підприємств до втрат навіть невеликих коштів, рішення про диверсифікацію діяльності та вибір її виду має прийматися на основі ретельного вивчення мотивів, мета та фінансово-економічні результати диверсифікації діяльності, фінансове обґрунтування та врахування можливих загроз та їх наслідків. Втрата коштів може мати серйозні наслідки, аж до ліквідації підприємства. Узагальнення результатів дослідження мотивів зміни бізнес-портфеля 46 різних підприємств дозволило сформулювати таблицю, представлену в табл. 4.3.2. перелік мотивів диверсифікації діяльності таких підприємств. Найпоширеніші мотиви, що спонукали підприємства змінити кількість видів діяльності, різноманітні і залежать незначною мірою від сфери діяльності підприємства, а більшою мірою від його успішності. Саме мотиви диверсифікації діяльності компанії багато в чому визначають її спрямованість.

Мотиви зміни бізнес-портфеля торгово-побутового підприємства

Мотиви комплексності інновацій: диверсифікації, спеціалізації, кооперації, реінженірінг, франчайзинг і т.д.	Питома вага власників та керівників диверсифікован их підприємств, що надали позитивну відповідь, %	Характер мотиву
1. Падіння попиту на продукцію та послуги		О
1.1. внаслідок появи більш якісних товарів, послуг	39,1	
1.2. внаслідок появи більш дешевих товарів, послуг	17,4	
1.3. насичення ринку продукцією, роботи і послуги	60,9	
1.4. звуження ринку	23,9	
1.5. внаслідок появи нових видів продукції аналогічного призначення	32,6	
2. Відсутність можливостей протипоставити конкурентам, що зміцнилися, суттєві конкурентні переваги	84,8	О
3. Недостатність величини прибутку для фінансування поточної діяльності таким чином, щоб зберегти існуючі конкурентні переваги	54,3	О
4. Відсутність нових можливостей в існуючій діяльності		О
5. Бажання спробувати себе у новій сфері діяльності	10,7	Н
6. Розміщення надлишкових коштів	8,7	Н
7. Проникнення у сфери діяльності з високою рентабельністю капіталу	32,6	Н
8. Використання взаємно доповнюючих ресурсів	19,6	Н
9. Виникнення нових вимог з боку держави або регіональної влади, виконання яких потребує		О
9.1 значних витрат коштів	34,8	
9.2 значних організаційних зусиль	45,6	
10. Поява видів діяльності, що обіцяють високі прибутки	13,0	Н
11. Відсутність інвестиційної підтримки підвищення технічного рівня виробництва та забезпечення конкурентоспроможності продукції, робіт і послуг	78,3	О
12. Здійснення інтеграції виробництва з метою уникнення залежності від постачальників	15,2	Н
13. Розвиток бізнесу	13,0	Н

Примітка: У таблиці прийняті позначення: Н – наступальний мотив; О – оборонний мотив.

Як видно з даних табл. 4.3.2 з 13 причин, наведених в опитуванні для зміни бізнес-портфеля, власники та менеджери віддали перевагу оборонним причинам. Іншими словами, серйозні зміни зовнішнього середовища змусили їх диверсифікувати діяльність підприємства – зниження попиту на продукцію, поява сильніших конкурентів, зміна «правил гри» з ініціативи держави чи місцевої влади. У підсумку можна стверджувати, що в цих випадках диверсифікація діяльності є вимушеною, оскільки саме внаслідок негативного впливу зовнішнього середовища відбувається моральне старіння продукту, за якого його модернізація є економічно не вигідною (результати модернізація значно нижча за відповідні витрати), прибутковість бізнесу («усихання» бізнесу).

Диверсифікація діяльності в даному випадку є реактивною, оскільки її слід розглядати як реакцію компанії на зміни, що відбулися або відбуваються у зовнішньому середовищі. Іншими словами, рішення про диверсифікацію діяльності компанії приймається добровільно, але дуже часто під тиском певних обставин, деякі з яких перераховані вище. Так звані наступальні мотиви за табл. 4.3.2 призвело до диверсифікації діяльності кількох компаній. Незважаючи на мобільність комерційних підприємств і домогосподарств, які мають здатність швидко переключатися на нові види діяльності, вони також відрізняються певним консерватизмом щодо нових видів діяльності. Так, з 6 підприємств (13,0%) власники та керівники вирішили диверсифікувати діяльність з метою подальшого розвитку бізнесу, оскільки новий вид діяльності обіцяє вищу прибутковість (2 підприємства); є надлишки коштів, які немає сенсу вкладати в поточний вид діяльності (1 підприємство); з'явилася можливість оволодіти новим видом діяльності, який певним чином доповнює існуючий. Хоча не можна ігнорувати, що власники підприємств з підприємницьким талантом ставляться до підприємства як до об'єкта постійного вдосконалення (принаймні так вони думають на етапі прийняття правильних рішень і дій, які починають їх реалізацію), у тому числі через диверсифікацію діяльності. Причому рішення про диверсифікацію діяльності може бути прийняте й за відсутності явних мотивів для зміни бізнес-портфеля, а тільки лише як черговий крок до поліпшення інвестиційної схеми.

Яких же наслідків диверсифікації діяльності очікували торгово-побутові підприємства? У табл. 4.3.3 перераховані очікування таких

підприємств, що вдалися до диверсифікації діяльності у 2010-2021 роках, та приведено оцінку цих очікувань у 2022 році.

Очікування керівників та власників всіх досліджуваних підприємств від диверсифікації діяльності теж різні, але поєднує їх єдине: диверсифікацію діяльності здійснювали не просто так, від диверсифікації діяльності очікували певні результати, на неї покладалися значні надії. Так, близько трьох чвертей вважали, що внаслідок диверсифікації зростуть прибутки та ринкова частка підприємства. Великі надії покладалися також на одержання синергетичного ефекту (майже 80% підприємств), на зниження підприємницького ризику (дещо вище 70% підприємств). Примітно, що серед очікувань підприємств від диверсифікації відсутні соціальні наслідки диверсифікації, зокрема, зростання числа робочих місць, зниження залежності регіону від імпорту продукції тощо. Ці очікування не відзначив ні один керівник підприємства. Така їх позиція свідчить про ще існуючу соціальну незрілість малого бізнесу, про його спрямованість на задоволення поки ще тільки своїх, власних інтересів.

Як видно з наведених в табл. 4.3.3 даних, майже всі очікування підприємств, що удалися до диверсифікації діяльності у 2010-2021 роках, за їх оцінками рік-два по тому у 2008 році не справдилися. Причин того ми бачимо декілька.

По-перше, незалежно від природи диверсифікації діяльності підприємств споживчої кооперації – змушеної або усвідомленої, необхідно враховувати можливість її здійснення, обумовлену, в першу чергу, рівнем конкуренції в регіоні. Вихід на нові ринки змушує працювати в умовах більш жорсткої конкуренції, що, до речі, свідчить про розвиток конкурентного середовища. Але остаточний розділ ринків поки не завершений, вільного ринкового простору ще достатньо, а робота в умовах більш жорсткої конкуренції не обумовлює погіршення результатів діяльності підприємства. Навпаки, власники й спеціалісти підприємств, що працюють в умовах жорсткої конкуренції, буквально змушені старанно обмірковувати управлінські рішення, приймати їх із використанням максимально можливого обсягу достовірної інформації.

Таблиця 4.3.3.

Очікування торгово-побутових підприємств системи споживчої кооперації від комплексності інновацій

Очікування сервісних підприємств	Очікували, %	Отримали (повністю або у значній мірі) %
1. Одержання синергетичного ефекту в діяльності, проявом якого є		
– зниження витрат виробництва	86,9	39,1
– збільшення споживчої вартості продукції,	82,6	43,4
– збільшення норми повернення інвестицій	76,1	47,8
– забезпечення фінансової усталеності	65,2	32,6
2. Забезпечення мобільності капіталу за допомогою постійного переливу та розподілу між різноманітними сферами діяльності	54,3	36,9
3. Зниження підприємницького ризику завдяки розміщенню капіталу в сферах діяльності, порізному схильних до кон'юнктурних змін	71,7	58,7
4. Збільшення ринкової частки підприємства на регіональному ринку	76,1	39,1
5. Розширення сфери використання наявних у підприємства можливостей	52,2	39,1
6. Зростання прибутку підприємства	73,9	52,2
7. Конверсія діяльності	56,5	34,8

По-друге, освоєння нового виду діяльності потребує від підприємства додаткових інвестицій, у тому числі й для просування нової продукції на ринок. І в цьому випадку чим більший обсяг необхідних інвестицій, тим більш старанно необхідно підходити до визначення їхньої ефективності. Причому очевидно, що підприємства, які здійснюють усвідомлену диверсифікацію діяльності, можуть більшою мірою розраховувати на власні кошти, оскільки в таких підприємств є і час, і можливості підготуватися до інвестування коштів у нові види діяльності. Підприємствам, що здійснюють змушену диверсифікацію діяльності, доводиться сутужніше: по-перше, у них і без того складне фінансове становище і, виходить, розраховувати на власні інвестиційні ресурси вони не можуть, а по-друге, знову ж через складне фінансове становище, їм складно одержати кредити банків. У цьому випадку можна припустити, що диверсифікація діяльності стимулює відхід бізнесу "в тінь",

приховування прибутків від оподатковування, що служить найбільше надійним джерелом акумулювання коштів .

По-третє, крім визначення ефективності інвестицій у диверсифікацію діяльності підприємств споживчої кооперації потребують свого обґрунтування такі аспекти відповідного управлінського рішення:

– оцінка принадності передбачуваного виду діяльності (вид діяльності, що обирається, повинен бути привабливим або підприємство повинно бути потенційно спроможним забезпечити таку принадність);

– оцінка витрат на входження в новий вид діяльності (вони не повинні призводити до капіталізації всіх майбутніх прибутків, не повинні "з'їдати" весь очікуваний прибуток);

– оцінка вигоди від входження в новий вид діяльності (підприємство повинен одержувати конкурентні переваги за рахунок зв'язків нового виду діяльності з вже існуючим, або навпаки).

По-четверте, при прийнятті рішення про диверсифікацію діяльності підприємства слід враховувати витрати на управління підприємством, які визначаються кількістю видів діяльності та необхідністю їх координації. Якщо зростання витрат на управління може несуттєво вплинути на фінансові результати середніх та великих підприємств, то у малих підприємств такий вплив може бути значним. Але на координацію видів діяльності витрати малого підприємства збільшуються незначно через порівняно невеликі обсяги видів діяльності.

По-п'яте, однією з особливостей диверсифікації діяльності підприємств є необхідність ретельного вивчення фінансових ресурсів, тому що підприємства є дуже чутливими до втрати коштів, яка може мати серйозні наслідки, аж до ліквідації підприємства. Саме витратний характер диверсифікації видів діяльності підприємства обумовлює необхідність більш детального вивчення питань причин і напрямків, цілей і фінансово-економічних результатів диверсифікації діяльності. Тому рішення про диверсифікацію діяльності торгово-побутового підприємства повинно базуватися не тільки на результатах аналізу можливих нових видів діяльності, але і на результатах фінансових розрахунків.

Усі ці причини мали місце при прийнятті рішення про диверсифікацію діяльності досліджуваних торгово-побутових

підприємств та значною мірою вплинули на те, що очікування від диверсифікації не відбулися. У табл. 3.6 приведені дані опитування керівників підприємств споживчої кооперації, що вдалися до диверсифікації та приймали відповідні рішення у 2004-2008 роках.

Як впливає з поданих в табл.4.3.4 даних, відповідні оцінки та розрахунки були виконані на більшості досліджуваних підприємств, що може бути розцінено, як серйозність підходу до диверсифікації діяльності. Дуже велика вага досліджуваних підприємств приділяла значну увагу оцінці інвестицій, витрат на входження у новий вид діяльності та вигод від нього. Це є свідомством тому, що на торгово-побутових підприємствах дуже уважно ставляться до витрат коштів, адже диверсифікація діяльності потребує відповідного капіталу. Але тільки менше половини підприємств оцінювали зростання витрат на управління підприємством. Це свідчить про недооцінювання як таких витрат, так і управління підприємством взагалі. Тільки трохи більше третини досліджуваних підприємств оцінювали інтенсивність конкуренції. Це досить дивно, тому що в цілому керівники підприємств усвідомлюють наявність взаємозв'язку та взаємовплив диверсифікації діяльності й ступеня протидії конкурентів – інтенсивності конкуренції. Так, із ствердженням, що диверсифікація діяльності призводить до розширення числа конкурентів, особливо на ринку, який вже склався, до зростання рівня інтенсивності конкуренції, погодилися 58,7% респондентів. З іншого боку, саме високий рівень інтенсивності конкуренції зумовив відмову від диверсифікації діяльності шляхом освоєння найбільш придатного виду діяльності 59,4% недиверсифікованих підприємств.

Результати проведених досліджень свідчать, що активність диверсифікованих та недиверсифікованих підприємств зокрема у галузі маркетингу є різною, хоча всі досліджувані підприємства діють на ринку однієї області. Відмінною рисою диверсифікованих підприємств є проведення самостійних або за допомогою відповідних консультаційних установ маркетингових досліджень, причому, майже 33% диверсифікованих підприємств проводять їх періодично, а 15,2% – із певною періодичністю. 31,2% недиверсифікованих підприємств ніколи не проводили маркетингові дослідження, 18,8% проводять їх епізодично, коли підприємство зіштовхується із проблемами збуту продукції. Достатньо різним є і ставлення диверсифікованих та недиверсифікованих підприємств до реклами. Якщо більшість

диверсифікованих підприємств (60,9%) постійно приділяють увагу різним видам реклами, користуються послугами професіоналів, то майже така ж частина недиверсифікованих підприємств рекламні акції проводить самостійно (хоча не всі мають відповідних фахівців) і користуються традиційними видами реклами (газетні оголошення та оголошення по радіостанціях хвилі FM).

Таблиця 4.3.4.

Виконання відповідних оцінок та розрахунків при прийнятті рішення про комплексне застосування інновацій: диверсифікацію торгово-побутового підприємства

Оцінки та розрахунки, що виконувалися при прийнятті рішення про диверсифікацію підприємства	Питома вага керівників диверсифікованих підприємств, що дали позитивну відповідь, %
1. Оцінка рівня інтенсивності конкуренції в регіоні	36,9
2. Проведення розрахунків ефективності інвестицій	
у загальному виді	91,3
докладна, з розробкою альтернативних варіантів	58,7
3. Оцінка принадності передбачуваного виду діяльності	67,4
4. Оцінка витрат на входження в новий вид діяльності	100
5. Оцінка вигоди від входження в новий вид діяльності	93,9
6. Оцінка зростання витрат на управління підприємством	41,3
7. Ретельне вивчення фінансових ресурсів	82,6

Специфіка діяльності підприємства визначає вибір виду диверсифікації. Торговельні та побутові підприємства, як правило, не мають значних вільних ресурсів, тому, як правило, диверсифікуються за параметрами, найбільш близькими до існуючої спеціалізації. Ці параметри залежать від галузевої приналежності підприємства та виду його діяльності. У таблиці 4.3.5. наведено приклади параметрів диверсифікації, які схожі на існуючу спеціалізацію компанії.

Диверсифікація діяльності торгово-побутових підприємств передбачає деяку збалансованість між новим видом діяльності та вже існуючими. Нові види діяльності спочатку використовуються для впровадження в нову сферу в залежності від рівня сприятливих можливостей.

Основні аргументи щодо вибору виду диверсифікації підприємств такі.

Внаслідок обмеженості фінансових ресурсів та їх джерел, недовірливості банків до кредитування малих підприємств для них найбільш сприятливими є зв'язана та центрована диверсифікація діяльності.

Зв'язана диверсифікація діяльності підприємств розглядається як новий вид діяльності, що є зв'язаним із існуючим видом діяльності у виробництві, у технології, у маркетингу, у матеріальному постачанні, у збуті тощо. Центрована диверсифікація передбачає використання максимальної мірою для пошуку та додаткових можливостей розвитку підприємства можливостей існуючого бізнесу. На перший погляд зв'язана та центрована диверсифікація діяльності представляються синонімічними поняттями. Але при всій їх подібності, вони все ж такі різняться.

Таблиця 4.3.5.

Приклади параметрів комплексності інновацій: в умовах торгово-побутових підприємств у залежності від параметру їх спеціалізації

Сфера діяльності	Параметр спеціалізації	Параметри інновацій
Виробництво	Виріб виробничого призначення	Модифікація виробу на єдиній конструктивній базі Виробництво запасних частин Здійснення сервісного обслуговування виробів Шеф-монтажні роботи Навчання персоналу споживача Виконання ремонтних робіт
	Виріб кінцевого споживання	Модифікація виробу на єдиній конструктивній базі Здійснення сервісного обслуговування виробів
Послуги	Послуги (виробничого, управлінського призначення та населенню)	Розширення спектру існуючих послуг Надання принципово нових послуг Виробництво виробів для надання послуг
Посередництво	Товарна група	Збільшення складу групи Збільшення кількості товарних груп Здійснення додаткових операцій (фасування, упаковка тощо)

Переваги зв'язаної диверсифікації діяльності для підприємств зумовлені тим, що вона є менш витратною і, як наслідок, може бути більш ефективною. Ці переваги збільшуються у тому випадку, якщо диверсифікація діяльності дозволяє значно посилити конкурентні переваги існуючого виду (або існуючих видів) діяльності. Аналіз нових видів діяльності може бути виконаний з використанням метода квантифікації, що дає можливість кількісної оцінки якісних рис зв'язків видів діяльності малого підприємства. Результати застосування цього методу можуть стати підґрунтям оцінки ефективності диверсифікації діяльності.

У центрованій диверсифікації діяльності стосовно особливостей діяльності підприємств можна виділити такі можливі напрями:

- диверсифікація, пов'язана з потребами – освоєння нової технології, нових видів продукції, матеріалів, що є певним чином спорідненими з існуючими, з метою продовження обслуговування традиційного сільського ринку;

- застосування традиційних технологій, використовуваних підприємством, для задоволення нових потреб, що дозволяє розширити діяльність шляхом випуску нової продукції або організувати обслуговування продукції, яка випускається, або вийти на нові ринки;

- розширення кола споживачів продукції шляхом деякої її модернізації, уведення сервісного обслуговування.

Названі напрями центрованої диверсифікації діяльності торгово-побутових підприємств відрізняються один від одного насамперед обсягом інвестицій та обсягом організаційної роботи, що повинна бути виконана.

Перший напрямок центрованої диверсифікації, що викликаний потребами ринку та передбачає освоєння нової технології, нових видів продукції, матеріалів, є дуже складним процесом для підприємств, навіть незважаючи на те, що нові технології, види продукції та матеріали є певним чином споріднені з існуючими. Цей вид диверсифікації є складним тому що потребує значних інвестицій, пов'язаний з високим ризиком. Внаслідок цих обставин перший напрямок центрованої диверсифікації може бути визнаний придатним для дуже успішних малих підприємств, які належать до підприємств інноваційного типу, що вичерпали резерви подальшого росту іншими способами та мають стійке фінансове положення.

Другий напрямок центрованої диверсифікації може розглядатися як більш придатний для торгово-побутових підприємств, хоча не можна не зауважити, що для його реалізації будуть потрібні значні зусилля спеціалістів підприємства в пошуках нових сфер і областей застосування продукту, який випускається підприємством. Реалізація третього напрямку центрованої диверсифікації можлива у випадку успішної роботи підприємства з просування продукції.

Таким чином, саме зв'язана та центрована диверсифікація діяльності є найбільш придатною для підприємств, тому що така диверсифікація є менш ризикованою, потребує менше витрат – як інвестиційних, так і поточних. Але при цьому не можна не зауважити, що ці види диверсифікація діяльності забезпечують еволюційний розвиток підприємств торгово-побутового обслуговування. Для цього типу розвитку характерні тривалі зміни, безперервні дрібні кроки, необхідність пошуку компромісів. Тому необхідно зазначити, що міжгалузева диверсифікація діяльності підприємства, забезпечує активний розвиток підприємства, тобто можливість радикального оновлення, швидкі зміни, більш серйозно впливає на його діяльність, дозволяючи з урахуванням стану галузей маневрувати обсягами діяльності й фінансових потоків. У той же час така диверсифікація є більш дорогою, потребує залучення спеціалістів різного профілю, що збільшує адміністративні витрати підприємства. Тому такі підприємства здійснюють міжгалузеву диверсифікацію значно рідше. Хоча не можна не відзначити той факт, що якщо новий вид діяльності обіцяє або більшу прибутковість, або отримання стабільного доходу, то керівники підприємства рішуче прагнуть до нового виду діяльності. Так, із 27 досліджуваних виробничих підприємств на міжгалузеву диверсифікацію наважилися 37% підприємств: вони почали займатися торгівлею та наданням послуг.

У разі успіху диверсифікація діяльності призводить до збільшення масштабів діяльності підприємств споживчої кооперації, підвищення її довговічності та може сприяти перетворенню її на середнє підприємство. Але при цьому слід враховувати закон спадної прибутковості вкладеного капіталу зі збільшенням ступеня диверсифікації. Відповідно до цього закону після певного моменту часу висока диверсифікація призводить до зменшення доходу на одиницю інвестованого капіталу. Пояснюється це так. Диверсифікація діяльності підприємства призводить до появи кількох (двох і більше)

видів діяльності, що відрізняються переважно рівнем прибутковості. Оскільки отримання прибутку є однією з цілей будь-якого підприємства, підприємство приділяє особливу увагу використанню найбільш прибуткових видів діяльності. Менше уваги приділяється менш прибутковій діяльності підприємства. Така послідовність уваги та зусиль компанії у використанні різноманітних прибуткових видів діяльності значно обмежує можливості зростання компанії та її подальшого розвитку, також у формі диверсифікації.

Отже, можна зробити висновок, що в деяких випадках диверсифікація діяльності торгово-побутових підприємств разом з деякими майбутніми вигодами може обмежити можливість подальшої диверсифікації. Такий висновок потребує більш глибокого та зваженого рішення щодо диверсифікації діяльності підприємств, зокрема, проведення перспективного аналізу майбутньої діяльності підприємства та їх співвідношення. Ця тенденція посилюється додатковими витратами на управління підприємством з диверсифікованою діяльністю, що, у свою чергу, обмежує зростання диверсифікації підприємства.

Для підприємства вибір видів диверсифікації діяльності є достатньо обмеженим. Найбільш придатними для підприємств є зв'язана та центрована диверсифікація діяльності. Саме вони надають підприємству можливості розвитку, хоча й еволюційного, знижують можливі загрози в разі невдалої диверсифікації. При цьому кожне підприємство повинно чітко знати свою межу зростання диверсифікації та те збільшення ступеня диверсифікації, при якому починає діяти закон зменшення віддачі вкладеного капіталу.

За певних обставин диверсифікація діяльності торгово-побутових підприємств може обмежувати можливість подальшої диверсифікації внаслідок необхідності докладання уваги та зусиль до експлуатації різнодохідних видів діяльності.

Загальну схему дії підприємства при прийнятті рішення про впровадження інновацій, диверсифікацію діяльності може бути представлено в такий спосіб (рис.4.3.4).

За результатами дослідження інновацій, діяльності торгово-побутових підприємств споживчої кооперації слід зробити наступні висновки.

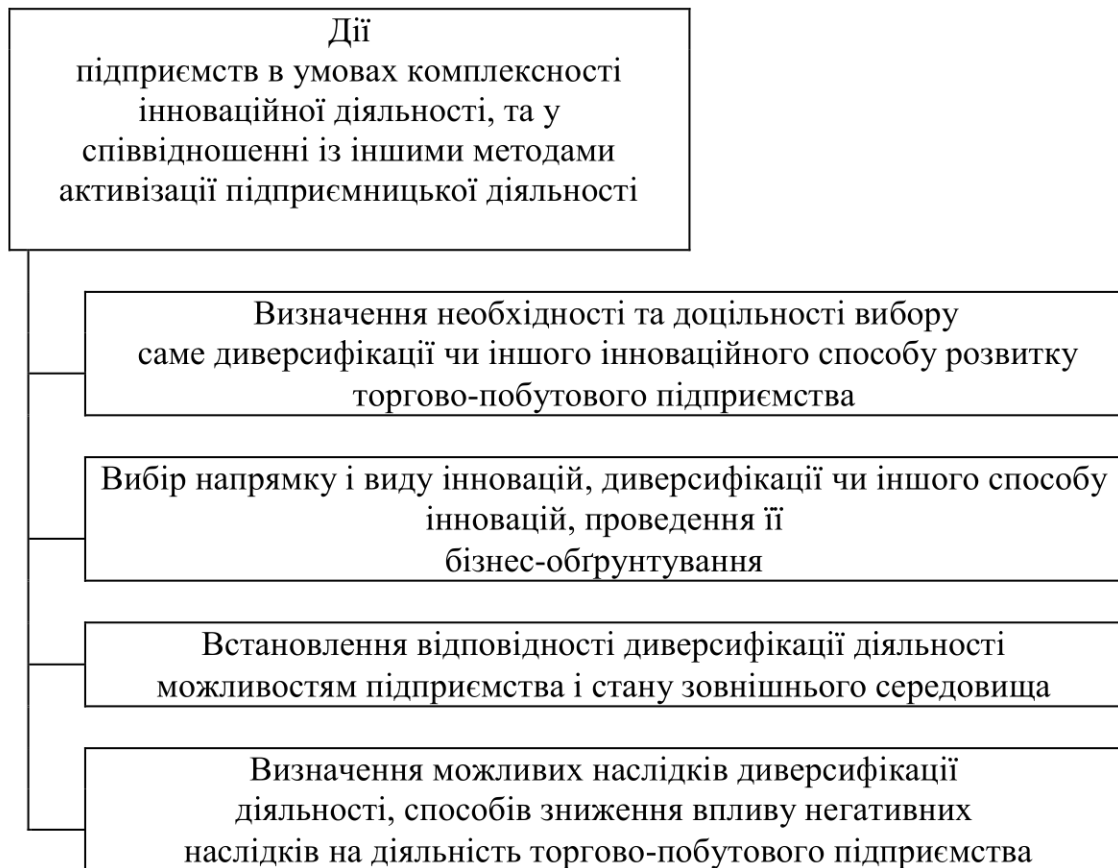


Рис. 4.3.4. Послідовність дій при ухваленні рішення про інновації, диверсифікацію діяльності підприємств торгово-побутового обслуговування

Примітка: власна розробка автора

У наш час підприємства споживчої кооперації вдаються до інноваційної діяльності, але процедура ця здійснюється дуже часто емпірично, без належного обґрунтування, унаслідок чого часто закінчується невдало. Диверсифікація діяльності підприємств у сфері торгово-побутового обслуговування, незважаючи на те, що вважається способом розвитку підприємства, частіше здійснюється спонтанно, майже інтуїтивно. У більшості випадків її не можна вважати плановою. Як правило, це не інструмент розвитку підприємства, а майже відповідь на обставини, що склалися у зовнішньому середовищі підприємства, тобто диверсифікація діяльності є реактивною формою управління (прийняття рішення про диверсифікацію як реакція на поточні проблеми). Найчастіше за все до диверсифікації прибігали ті підприємства, перед якими гостро вставала проблема виживання внаслідок або появи більш сильного конкурента, або зміни правил гри в тому секторі, де діяло підприємство (наприклад, внаслідок появи відповідних законодавчих чи підзаконних актів або рішень місцевих органів влади), або

незначних успіхів у вибраному виді діяльності. Адже диверсифікацію діяльності підприємств слід, перш за все, використовувати планово, на підставі аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку, якості та цінових рівнів власної продукції та продукції конкурентів, запиту споживачів, перспектив розвитку інновацій у сфері діяльності підприємства.

Перш за все, слід звернути увагу на причини, що спонукають підприємства звертатися до інновацій та диверсифікації діяльності. Причини диверсифікації діяльності підприємств споживчої кооперації дуже різноманітні, але це різноманіття можна звести до двох основних. Диверсифікація діяльності викликана або прагненням нарощувати потенціал підприємства, або є наслідком негативних результатів діяльності внаслідок жорсткої конкуренції в регіоні, неправильних управлінських рішень або вибору невдалої стратегії розвитку, загрози банкрутства, що насувається. За даними російських дослідників, до диверсифікації як способу виходу з кризи, частіше звертаються неблагополучні підприємства, намагаючись забезпечити приток "живих" грошей, причому через переключення діяльності в сферу послуг. У той же час підприємства зі стійким фінансово-економічним положенням розширюють зону своїх інтересів шляхом освоєння виробництва як матеріальної основи стабільності бізнесу. Іншими словами, у першому випадку до диверсифікації діяльності підприємства прибігають тоді, коли вони зіштовхнулися з необхідністю шукати способи виживання, тоді як у другому випадку диверсифікація планується на перспективу для зміцнення положення підприємства й здійснюється в комплексі з заходами для аналізу ринку, просуванню продукції на ринок та іншими тактичними завданнями. Такий висновок можна застосувати й щодо діяльності торгово-побутових підприємств.

До вимушеної диверсифікації діяльності підприємства прибігають частіше, ніж до усвідомленої та продуманої. Але при цьому варто мати на увазі, що диверсифікація діяльності як інноваційний шлях розвитку підприємства, що супроводжується правильними рішеннями й успішною їх реалізацією, може істотно поліпшити його фінансово-економічне положення, тоді як використання диверсифікації та інші інноваційні види діяльності підприємства, як способу виживання, у більшості випадків не у відриві від комплексних інноваційних шляхів не дає суттєвих позитивних результатів, принаймні у короткостроковій перспективі. Пояснюється це тим, що усвідомлена диверсифікація діяльності підприємств як інноваційний шлях ґрунтується на посиленні ролі маркетингу, завдяки чому

підприємство має можливість тримати руку на "ринковому пульсі": необхідні періодичне проведення маркетингових досліджень, грамотна рекламна політика, постійна робота маркетингової служби.

Підприємства не тільки здійснюють маневрування в межах обраної спеціалізації, але й докорінно переорієнтуються в напрямку торгівлі й послуг, намагаючись піти від реального банкрутства, що підтверджує більш високу принадність для бізнесу сфери обслуговування в порівнянні з виробничою. Для торгових підприємств та підприємств побутових послуг диверсифікація діяльності не характерна, оскільки такі підприємства вважають, що "розмивати" капітал неефективно.

Інноваційність або диверсифікованість діяльності підприємства, яка вважається одним із найважливіших видів інновацій таких підприємств, в умовах української економіки потребує подальших досліджень не лише в теоретичному, а й прикладному аспектах. В Україні, як і щодо інших методів системного розвитку економіки, проблема диверсифікації має свою специфіку. Диверсифікація діяльності підприємств має свої особливості, які визначаються інноваційною специфікою діяльності таких підприємств.

Однією з цілей виконуваного дослідження є звернення уваги на необхідність ретельного вивчення, теоретичного обґрунтування та розробки практичних аспектів диверсифікації діяльності підприємств, яка фактично вже використовується такими підприємствами, але використовується безсистемно, спонтанно та інтуїтивно. Необхідним є перехід від емпіричного використання диверсифікації в діяльності підприємств до розробки та експериментальної перевірки програм диверсифікації підприємств, основою яких є визнання диверсифікації способом розвитку таких підприємств. Суб'єкти підприємницької діяльності на наш погляд, поки ще не володіють інноваційними методами управління набором видів діяльності, й диверсифікаційний портфель формується методом проб і помилок. Інновації, диверсифікація діяльності підприємств є важливим способом підвищення їх конкурентоспроможності.

Запропонований підхід до дослідження диверсифікації в контексті комплексних інноваційних шляхів розвитку підприємництва, що базується на її протиставленні спеціалізації та необхідності цієї оцінки та аналізу взаємозв'язку між спеціалізацією та диверсифікацією (іншими шляхами та методами інноваційної діяльності) визначають можливість розгляду їх сутності та дослідження наукових поглядів на цю тему.

Існуючі погляди, наприклад, на спеціалізацію можуть бути представлені висловленням Кудінова М. М: “Структура діяльності компанії визначається розмаїтістю видів діяльності та їхньою питомою вагою (значимістю) у загальному результаті діяльності. Розмаїтості діяльності властиві два протилежних процеси: диверсифікація (розширення розмаїтості) і спеціалізація (звуження розмаїтості)” [147]. Не дивлячись на те, що на це вказує багато авторів, а дію як спеціалізації, так і диверсифікації розглянуто достатньо докладно, саме співвідношення спеціалізації та диверсифікації практично не вивчене. Як стверджує Д.А.Комісаренко [128], не повинне залишитися осторонь питання переваги спеціалізації або диверсифікації, оскільки в деяких випадках висловлюються категоричні думки з приводу поліпшення стану підприємства (поза нагадуванням конкретного підприємства, а в зв’язку з аналізом галузевого стану підприємств або стану підприємств одного типу власності, або групи підприємств із схожим розміром, або стану підприємств одного регіону) за допомогою підвищення показників спеціалізації або диверсифікації.

Приведемо окремі висловлення про сутність спеціалізації. Спеціалізація підприємства неоднаково визначається в економічній літературі. В одному випадку вона розглядається, “як процес обмеження асортименту на окремих підприємствах або посилення однорідності виробництва в рамках підприємства”, в іншому – як “поділ праці при виробництві однорідних продуктів”. На думку третіх, “сутність спеціалізації складається в посиленні технологічної однорідності продукції, що випускається”. Представляється за доцільне зазначити, що спеціалізованим підприємством у сфері торгово-побутового обслуговування є таке, на якому на відміну від неспеціалізованого у плановому порядку здійснюється скорочення номенклатури виробів, які випускаються, і підвищення конструкторсько-технічної однорідності продукції, забезпечуються мінімальна собівартість продукції, більш висока ефективність використання основних виробничих фондів та ріст рентабельності”.



4.3.2. Механізми формування інноваційної стратегії активізації діяльності сервісних підприємств

Дослідження діяльності сервісних торгово-побутових підприємств дає змогу стверджувати, що її ефективність значною мірою залежить від економічно обґрунтованої стратегічної орієнтації обслуговуючих підприємств з огляду на необхідність забезпечення функціонування підприємств у мінливому ринковому середовищі на довгострокову перспективу. Водночас менеджери переважної більшості сервісних підприємств здійснюють вибір власної стратегічної орієнтації емпіричним шляхом, що знижує ймовірність оптимального використання ключових компетенцій підприємства. З огляду на те, що успішність функціонування сервісного підприємства на цільовому ринку визначається наявністю чіткої стратегії діяльності, необхідним вбачається розглянути методичні засади формування стратегічної орієнтації обслуговуючих підприємств, зокрема диверсифікації як інноваційного методу активізації торгово-побутового обслуговування сільських жителів.

Стратегія – це напрям та обсяг діяльності підприємства на довгостроковий період, що дозволяє йому досягти переваги у мінливому середовищі за рахунок поєднання ресурсів та компетенцій з метою задоволення потреб зацікавлених сторін. Особливістю стратегічних рішень є те, що вони є досить складними за своєю сутністю, приймаються в ситуації невизначеності, оскільки розраховані на довгострокову перспективу, вони зумовлюють операційні рішення щодо інструментів імплементації, вимагають інтегрованого комплексного підходу щодо аналізу ситуації як всередині підприємства, так і зовнішнього середовища, стратегічні рішення спричиняють глибокі й суттєві зміни в діяльності підприємства. З огляду на це необхідним вбачається розробити та обґрунтувати механізм диверсифікації діяльності сервісних підприємств, а також ресурсне забезпечення імплементації стратегії.

Процес розробки та обґрунтування стратегічної орієнтації включає три основні елементи: визначення нинішньої позиції підприємства в контексті його стратегічних перспектив функціонування, стратегічні варіанти його розвитку, а також обґрунтування комплексу заходів з реалізації стратегії. Стратегічна позиція підприємства визначає цілі та мотиви щодо його подальшого функціонування на ринку, які, в свою чергу, коректуються під впливом чинників зовнішнього середовища та узгоджуються із

ключовими компетенціями підприємства. З огляду на стратегічні можливості ідентифікуються стратегічні варіанти розвитку підприємства, а саме: розглядаються варіанти корпоративної стратегії, бізнес-стратегії, а також стратегічні напрями розвитку. Обрана ж стратегія потребує адекватного інструментарію управління змінами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, створення умов для реалізації стратегії, розробки оптимальної організаційної структури. Принципово, що зазначені складові процесу визначення стратегічної орієнтації підприємства не перебувають у ієрархічній залежності одна відносно одної, а здійснюють взаємовплив та взаємодоповнення, становлячи цілісну систему.

Для того щоб обґрунтовано визначити перспективи функціонування та розвитку торгово-побутового підприємства, необхідно комплексно оцінити його стратегічну позицію, тобто насамперед виявити вплив на діяльність підприємства чинників зовнішнього середовища, одні з яких породжують потенційні можливості для підприємства, а інші призводять до появи ринкових загроз. Проблема полягає в тому, що сукупність цих чинників може виявитися настільки великою і неоднорідною, що проаналізувати вплив кожного з них є неможливим, тому представляється за доцільне визначити пріоритетні, найбільш вагомні наразі чинники та їх вплив на діяльність підприємства.

Найбільш загальні умови функціонування суб'єктів ринка визначаються макросередовищем, а саме, – впливом загальних тенденцій в політичному, економічному, соціальному, технологічному, екологічному та правовому середовищах. Ці чинники містять головні рушії змін у певній сфері й визначають сценарії розвитку підприємств – суб'єктів цієї сфери діяльності. Найближчий до підприємства рівень зовнішнього середовища формують конкуренти та ринки: з метою ідентифікації прямих та опосередкованих конкурентів доцільно застосовувати концепцію конкурентних груп, що передбачає визначення основи боротьби за кращі умови доступу до ринків товарів та ресурсів підприємств-конкурентів між собою; крім того, потреби та очікування цільових споживачів зумовлюють широкий діапазон різноманітних вимог до якості ринкової пропозиції, що формулюються на основі концепції ринкових сегментів та критичних факторів успіху, що закріплює важливу роль у забезпеченні успішності стратегії за обґрунтованим визначенням стратегічного споживача, потреби якого найбільше впливають на актуальність товарів та послуг на ринку, а також усвідомленням того, які

характеристики ринкової пропозиції є найсуттєвішими для цієї групи споживачів.

Стратегічна позиція передбачає визначення стратегічних можливостей підприємства, що зумовлюються наявними ресурсами, які розглядаються в контексті впливу сильних та слабких сторін підприємства на його конкурентоспроможність, оскільки наявні переваги підприємства за умови їх унікальності становлять його ключові компетенції, що можуть стати основою успішного стратегічного розвитку підприємства. Ідентифікація стратегічної ніші підприємства на цільовому ринку за умов мінливості конкурентного середовища вбачається дієвим інструментом формування стратегії підприємства, якщо здійснюється на основі оцінки потреб споживачів, а саме, – значущих для споживачів характеристик товарної пропозиції. Визначення таких характеристик зумовлює обґрунтування ключових факторів успіху підприємств – учасників певного ринку, що, в свою чергу, передбачає усвідомлення ключових компетенцій підприємства на певному ринку. Отже, стратегічні можливості торгово-побутового підприємства системи споживчої кооперації характеризуються як комерційно перспективні для підприємства за умови їх цінності для споживачів, унікальності, стійкості та динамічності.

Водночас стратегічні можливості мають потенційний характер і завжди передбачають багатоваріантність реалізації, тому стратегічні варіанти розвитку підприємства на цільовому ринку реалізуються у стратегії корпоративного рівня, бізнес-стратегії або конкурентній стратегії, а також формуванні товарного портфеля підприємства. Імплементация розробленої стратегії потребує застосування комплексу адекватного ресурсного забезпечення, а також маркетингового й управлінського інструментарію, при цьому для забезпечення стратегічного успіху необхідною умовою є двосторонній зв'язок між загальними бізнес-стратегіями та стратегіями стосовно окремих ресурсів (персонал, інформація, фінанси тощо).

Для диверсифікації як стратегічної орієнтації сервісних підприємств, що виконує функції розподілу ресурсів, адаптації підприємств до зовнішнього середовища, координації та регулювання їх внутрішнього середовища, притаманні всі елементи процесу розробки й реалізації стратегії. З огляду на це на основі загальної структури зазначеного процесу вбачається за доцільне запропонувати

специфічний механізм формування та імплементації диверсифікації діяльності сервісних підприємств (рис. 4.3.5).

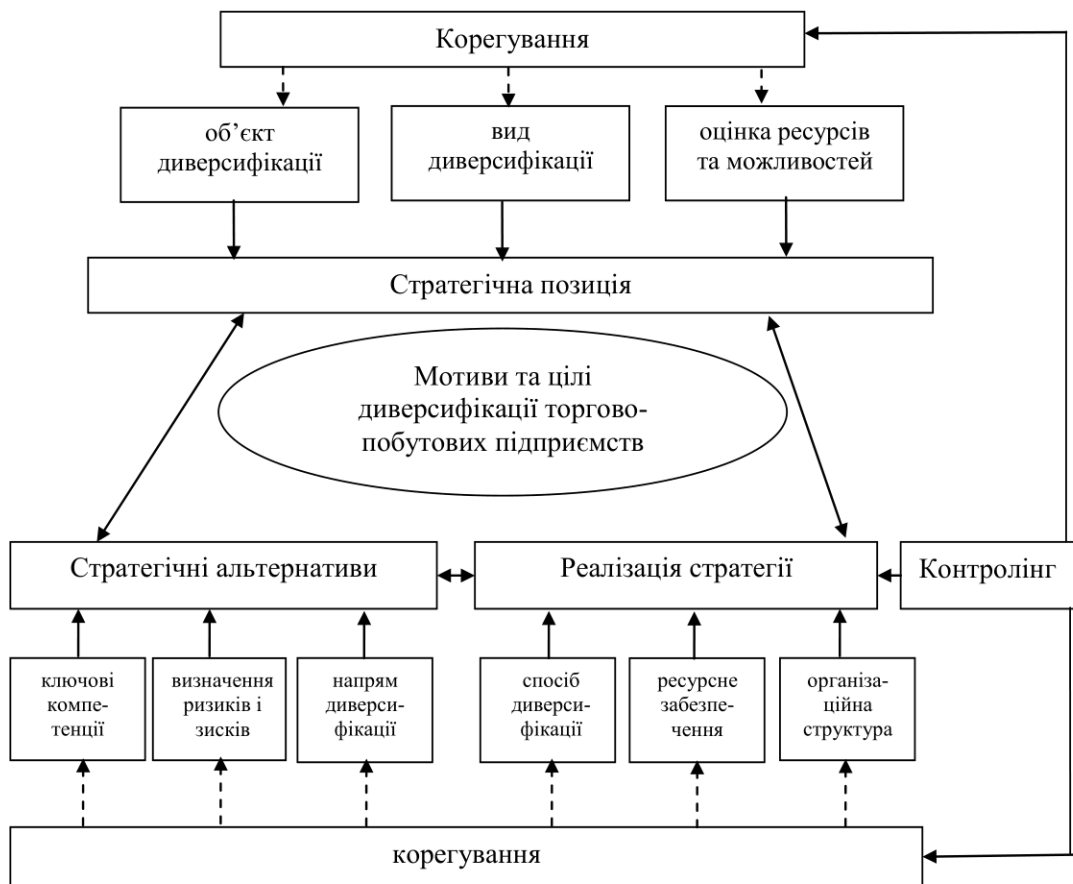


Рис. 4.3.5. Механізм диверсифікації діяльності сервісних підприємств

Примітка: власна розробка автора

Системоутворюючою складовою механізму диверсифікації діяльності торгово-побутових підприємств представляються мотиви та відповідно цілі освоєння сервісними підприємствами нових напрямів діяльності. Мотивація диверсифікації діяльності різних груп сервісних підприємств залежить насамперед від економічного стану підприємства. Таким чином, якщо підприємство перебуває на критичній або ранній стадії функціонування і відповідним чином орієнтоване на забезпечення виживання підприємства, то в таких умовах диверсифікація полягає в обмеженні збиткових видів діяльності з одночасним пошуком більш прийнятних і перспективних напрямків та перенесення ключових ресурсів на нові напрямки. Якщо економічний стан сервісної компанії стабільний і має потенціал зростання, диверсифікація повинна забезпечити компанії стабільність і надати їй значні конкурентні переваги. Диверсифікація як стратегія

розширення та диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг сприяє досягненню широкого спектру цілей функціонування компанії в найближчій і віддаленій перспективі, що може бути досягнуто шляхом використання того чи іншого виду диверсифікації (табл. 4.3.6).

Таблиця 4.3.6

Мотиваційна складова механізму диверсифікації сервісних підприємств

Мотив диверсифікації	Ціль диверсифікації	Вид диверсифікації
Мінімізація витрат	Пошук додаткових можливостей використання ресурсного потенціалу	Концентрична
	Освоєння напрямів діяльності з менш вираженою сезонністю	Конгломератна
	Зниження собівартості надання послуг за рахунок інновацій (технічних, інтелектуальних)	Концентрична, диверсифікація кадрів
	Економія за рахунок ефекту масштабу діяльності	Концентрична
Забезпечення ринкової стійкості	Забезпечення інвестиційної привабливості	Конгломератна
	Зменшення залежності від однієї товарної групи	Горизонтальна, конгломератна
	Досягнення синергетичного ефекту	Горизонтальна, вертикальна
	Контроль над каналами збуту, зменшення залежності від постачальників ресурсів	Вертикальна
	Управління дебіторською заборгованістю	Горизонтальна
Насиченість традиційних для підприємства ринків	Елімінація традиційних товарів, що знаходяться на стадії спаду	Концентрична, конгломератна
	Розподіл та зниження підприємницьких ризиків	Конгломератна, географічна
	Дотримання антимонопольного законодавства	Концентрична, конгломератна
Приваблива кон'юнктура ринку	Ефективне використання тимчасово вільних фінансових ресурсів	Конгломератна, горизонтальна
	Збільшення обсягів продажу	Географічна, вертикальна
	Раціональне використання торгової марки	Горизонтальна, концентрична, конгломератна
	Освоєння перспективної ринкової ніші	Горизонтальна, концентрична

Примітка: узагальнення автора

За результатами соціологічного дослідження встановлено, що найбільш актуальною мотивацією сервісних підприємств щодо розширення власної діяльності є прагнення забезпечити ринкову стійкість підприємству (31,1% респондентів), мінімізувати витрати

(28,2 %), 24,3 % опитаних вбачають за доцільне за рахунок диверсифікації скористатися привабливою кон'юнктурою ринку, й найменше респондентів (16,4 %) вважають, що можливості для зростання на традиційних для обслуговуючого підприємств ринках вичерпано. Отже, диверсифікаційна стратегія здатна забезпечити як мінімальний економічно обґрунтований рівень розвитку підприємства, необхідний для його актуальності на ринку, так і ринкову стійкість та збільшення підприємством частки ринку. При цьому об'єктом розширення й урізноманітнення діяльності сервісного підприємства можуть бути види діяльності, послуги, капітал, трудові ресурси, географічне розміщення.

Прийняття рішення про розширення діяльності обслуговуючого підприємства, про об'єкт розширення, вид диверсифікації, а також, в кінцевому підсумку, – ефективного інструментарію реалізації стратегії базується на результатах оцінки можливостей цільового ринку для досягнення підприємством цілей в контексті наявних у нього ресурсів. Поєднання ресурсів підприємства з ринковими можливостями зумовлюють багатоваріантність його розвитку, й оптимальним сценарієм функціонування підприємства з сукупності можливих альтернатив вбачається той, що ґрунтується на ключових компетенціях підприємства, тобто його ресурсах або видах діяльності, що є найбільш значущими для цільових споживачів. Ключові компетенції як фактор успішності підприємства визначають конкретний напрям розширення (альтернативні види діяльності), а також зумовлюють ідентифікацію ризиків та зисків у разі виходу підприємства до певних сфер діяльності. На основі результатів соціологічного дослідження сервісних підприємств здійснено моніторинг чинників зовнішнього середовища функціонування обслуговуючих підприємств (табл. 4.3.7). Відбір зазначених чинників середовища діяльності сервісних підприємств для подальшого аналізу та синтезу обумовлений особливостями та проблемами сучасного стану їх розвитку. Узагальнення отриманих результатів дає змогу передбачити та оцінити стратегічні альтернативи диверсифікації, з-поміж яких необхідно визначити оптимальний сценарій розширення діяльності сервісного підприємства.

Характеристика зовнішнього середовища диверсифікації діяльності сервісних підприємств Тернопільської області

Перспективи	Загрози
Економічний стан регіону	
1. Потенційно велика місткість ринку 2. Підвищення попиту на сервісні послуги 3. Можливість входження у нові сегменти ринку 4. Відносно низькі затрати на входження до ринку 5. Довгострокові перспективи розвитку сфери агросервісу	1. Сезонність надання послуг 2. Зниження платоспроможності цільових споживачів 3. Недостатньо розвинута ринкова інфраструктура
Правова база	
1. Ідентифікація побутового сервісу як окремого виду економічної діяльності 2. Пільговий режим оподаткування 3. Формування регіонального сервісного кластеру	1. Недосконалість нормативно-правової бази 2. Високі податки 3. Труднощі в залученні фінансових ресурсів
Конкурентне середовище	
1. Створення унікальної ринкової пропозиції за рахунок поєднання різних напрямів діяльності 2. Досягнення синергетичного ефекту	1. Посилення конкуренції 2. Залежність від постачальників ресурсів 3. Чутливість цільових споживачів до якості послуг та цінових коливань

Примітка: власна розробка автора

Найсуттєвішою потенційною можливістю ринку сервісних послуг вбачаються потенційно висока місткість ринку, оскільки для сільських споживачів є більш економічно виправданим купувати сервісні послуги у спеціалізованих постачальників таких послуг, проте нині така можливість нівелюється через існуючий глибокий диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію та матеріально-технічні, фінансові й інформаційні ресурси. За наявних об'єктивних чинників зовнішнього середовища функціонування сервісних підприємств їх сильні та слабкі сторони визначатимуть ключові компетенції обслуговуючих підприємств, перенесення яких до нових видів діяльності забезпечить підприємству комерційну успішність (табл. 4.3.8).

Характеристика сучасного стану внутрішнього середовища сервісних підприємств Тернопільської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
Ресурсний потенціал сервісних підприємств	
1. Зручність розташування підприємств 2. Адаптованість товарного асортименту до вимог цільового ринку	1. Обмеженість фінансових ресурсів 2. Недостатня матеріально-технічна база
Кадровий потенціал сервісних підприємств	
1. Досвід персоналу в сфері сервісного обслуговування 2. Стимулювання власного персоналу до участі у комерційній діяльності підприємства	1. Брак професійних маркетологів 2. Обмежена кількість менеджерів, здатних до ефективного управління різними видами діяльності
Організаційні аспекти діяльності сервісних підприємств	
1. Наявність систем контролю за розробкою та просуванням нових товарів (послуг)	1. Емпіричний рівень стратегічного планування діяльності підприємств 2. Залежність від сезонного характеру функціонування
Маркетингова політика сервісних підприємств	
1. Обґрунтована комунікаційна політика 2. Досвід функціонування концепція довгострокових стосунків із споживачами 3. Гнучкі умови оплати послуг 4. Традиційні канали збуту товарів (послуг)	1. Обмежений обсяг маркетингових досліджень (відсутність системності) 2. Недостатній бюджет маркетингових заходів 3. Відсутність системи післяпродажного сервісу 4. Відсутність власних одиниць роздрібної торгівлі

Джерело: власні дослідження.

З огляду на чинники зовнішнього середовища функціонування сервісних підприємств їх слабкими сторонами вбачаються недостатнє ресурсне забезпечення, організаційні та управлінські аспекти діяльності підприємств, зокрема кадрової політики, та відсутність системності у застосуванні маркетингових інструментів. Проте суттєвими є сильні сторони обслуговуючих підприємств, що можуть становити їх ключові компетенції на нових цільових ринках як взаємопов'язаний набір навичок, здібностей, технологій, які надають унікальності комерційному підприємству, що класифіковані у відповідні групи:

– виробничі (потужна матеріально-технічна база, широка номенклатура сервісних послуг, низький рівень витрат, технологічні можливості);

– маркетингові (знання ринку споживачів та їх потреб, прийнятний рівень цін за відповідної якості послуг (товарів), позитивний імідж торгової марки, надійність збутової мережі, ефективна система стимулювання власного персоналу, маркетингові дослідження)

– фінансові (ліквідність, рівень кредиторської заборгованості, ділова активність, прибутковість)

– організаційні (організаційна структура, якість менеджменту, рівень підготовки персоналу).

Ключові компетенції сервісного підприємства як головні фактори успіху зумовлюють орієнтацію підприємства на ті напрями діяльності та цільові ринки, для яких ті чи інші ресурси підприємства або його види діяльності були б актуальними. Серед альтернативних варіантів обирається один на основі оцінки можливих зисків та ризиків освоєння обслуговуючим підприємством нових напрямів діяльності. При цьому принципово важливим вбачається оцінка зисків та ризиків з точки зору їх співвіднесення, оскільки певні напрями діяльності можуть бути більш ризиковими, водночас і можуть принести більший прибуток, і навпаки – менш ризикові види діяльності приносять менший зиск. Зиски від розширення та урізноманітнення видів діяльності сервісного підприємства зумовлюються перевагами диверсифікації як стратегічної орієнтації, що відображаються у мотивації розширення.

Прийняття рішення про освоєння певних видів діяльності сервісним підприємством вимагає аналізу й узагальнення комплексу різноманітної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, яка, як і будь-який ресурс є обмеженим, тому зазвичай існує ризик як загроза втрати підприємством частини ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат унаслідок здійснення тих чи інших видів діяльності. Для торгово-побутового сервісу як комерційної діяльності притаманні всі види підприємницьких ризиків: виробничий (небезпека неякісного надання послуг споживачам), управлінський (недостатня кваліфікація менеджерів щодо управління різними бізнес-одинацями підприємства), фінансовий (обмежені можливості щодо забезпечення

диверсифікації фінансовими ресурсами за умови несприятливої ситуації на фінансових та валютних ринках), інфляційний (зниження вартості активів внаслідок інфляції). Специфічними ризиками диверсифікації діяльності сервісних підприємств вбачаються насамперед небезпека обрання неперспективного напрямку розширення діяльності, застосування неадекватних заходів з реалізації стратегії диверсифікації, а також неправильне визначення граничної межі розширення діяльності торгово-побутового підприємства на селі, що вимагає визначення методичних засад обґрунтування рішення про диверсифікацію діяльності обслуговуючих підприємств та інструментарію реалізації стратегії.

Результати аналізу ключових компетенцій торгово-побутового підприємства, оцінки потенційних зисків та ризиків від можливого виходу сервісного підприємства до нових сфер діяльності синтезується у визначенні конкретного напрямку диверсифікації діяльності, який або може бути пов'язаний із наявними у підприємства видами діяльності за рахунок використання спільних ресурсів, маркетингових каналів, методів управління, або може передбачати освоєння принципово нових для підприємства сфер діяльності. Переважна більшість сервісних підприємств (86,7 % респондентів) тяжіє до пов'язаної диверсифікації, що головним чином пояснюється маркетинговими та організаційними ключовими компетенціями підприємств (55 % та 24 % респондентів відповідно), а також прагненням обслуговуючих підприємств забезпечити синергію декількох стратегічних бізнес-одиниць, що корелює із їх мотивацією щодо розширення. Непов'язана диверсифікація як потенційно більш ризикова й водночас більш прибуткова стратегія порівняно із пов'язаною є прийнятною для агросервісних підприємств, що потребують насамперед забезпечення ринкової стійкості, мінімізації залежності від однієї товарної групи, що характеризується сезонністю продажів, а також ефективного використання тимчасово вільних фінансових ресурсів. Проте який би тип диверсифікації не використовувався обслуговуючим підприємством, визначення конкретного напрямку та сфери представляється необхідним здійснювати за наступними критеріями:

1. Комплекс напрямів діяльності сервісного підприємства (наявні та можливі напрями розширення діяльності) розглядаються як диверсифікаційний портфель підприємства. В цьому контексті

доцільним вбачається встановлювати не стільки перспективність для підприємства кожного напрямку (виду) діяльності окремо, скільки визначати їх співвідношення один відносно одного, ідентифікуючи баланс відносних ризиків та зисків різних стратегічних бізнес-одиниць. Формування оптимального портфелю диверсифікації підприємства полягає у тому, щоб при заданій дохідності ризик був мінімальним (або при заданому рівні ризику доход був максимальним).

2. Для оцінки та мінімізації ризиків інвестиційного портфеля важливою є умова відсутності кореляції між ризиками. При формуванні портфелю напрямів диверсифікації їх необхідно розглядати у взаємозалежності та враховувати вплив кожного з них на комерційну успішність підприємства в цілому. Для зниження ризиків портфеля до нього необхідно включати активи з нульовою або від'ємною взаємною кореляцією.

3. Однією із ключових позицій при формуванні портфелю напрямів диверсифікації є врахування циклічності функціонування цих напрямів. Неспівпадання в часі прибутків і збитків, які отримує диверсифікована компанія від різних бізнес-одиниць, дають можливість для маневрування, оптимізації витрат на постачання, оптимізації маси та норми прибутку. В цьому контексті сервісні підприємства, що застосовують непов'язану диверсифікацію, представляються більш адаптованими до мінливої кон'юнктури ринку внаслідок неспівпадання періодів зростання та спаду.

4. Фактор часу при виборі напрямів диверсифікації діяльності обслуговуючого підприємства розглядається як критерій успішності розширення діяльності також з точки зору оцінки привабливості сфер й галузей, до яких підприємство планує виходити, як в коротко -, так і в довгостроковій перспективі. Оскільки кон'юнктура певного ринку в різних часових горизонтах може суттєво відрізнятись, то непересічного значення набуває обґрунтування переваг потенційного напрямку розширення не лише на момент виходу на новий ринок, але й на більш віддалену перспективу.

5. Істотним ризиком диверсифікації може стати розпорошення ресурсів між багатьма напрямками діяльності, тому необхідним вбачається досягнення в межах кожної стратегічної бізнес-одиниці концентрації ресурсів, достатньої для досягнення запланованих цілей.

6. Принципово важливою умовою успішності здійснення диверсифікації діяльності підприємства є стійкість стратегічних можливостей та ключових компетенцій підприємства на потенційному цільовому ринку в довгостроковій перспективі, тобто конкурентні переваги підприємства на новому для нього ринку забезпечили б актуальність на визначений період часу.

Обґрунтування конкретного напрямку диверсифікації діяльності передбачає застосування адекватного інструментарію реалізації стратегічної альтернативи, а саме: способу здійснення розширення діяльності, формування ресурсного забезпечення процесу диверсифікації, добору оптимальної організаційної структури багатoproфільного підприємства. Диверсифікацію діяльності сервісних підприємств може бути здійснено декількома способами, кожен з яких має як переваги, так і недоліки, при цьому специфічним способом диверсифікації для цієї групи підприємств вбачається формування кластеру з огляду на потенційні можливості розширення діяльності вздовж кластерних ліній (табл. 4.3.9).

Таблиця 4.3.9

Характеристика способів диверсифікації діяльності сервісних підприємств

Критерій	Спосіб здійснення диверсифікації			
	Придбання підприємства	Погли- нання	Створення нового підприємства	Формування кластера
Обсяг необхідних інвестицій	Великий	Незначний	Дуже великий	Невеликий (мінімальний)
Швидкість реалізації	Велика	Висока	Низька	Середня
Ризиковість	Різний	Низька	Висока	Мінімальна
Залежність від бізнес-партнера	Відсутня	Відсутня	Суттєва	Відносно невелика
Можливість отримання прибутку	Велика	Велика	Невизначена	Значна
Витрати	Значні	Великі	Великі	Невеликі

Джерело: власні дослідження.

Кожен із способів диверсифікації має певні переваги та недоліки. Безпосередній вибір способу розширення підприємства залежить від багатьох факторів, найважливішими з яких є наявність фінансових ресурсів, позитивний імідж підприємства серед суб'єктів ринку, а також стратегічні горизонти диверсифікації (отримання результатів розширення в найближчому майбутньому чи перспективі). Якщо підприємство планує здійснити диверсифікацію в стислі терміни, то

при достатніх фінансових ресурсах доцільно взяти під контроль діюче підприємство. Якщо компанії, що працюють у суміжних галузях, орієнтовані на загальних цільових споживачів і залучені до спільного виробничого ланцюга, може бути перспективним кластеризація таких компаній. Найбільш ризикованим є метод створення нового виробництва або нової стратегічної бізнес-одиниці, враховуючи необхідність залучення значних матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, доступ до яких створює додаткові бар'єри, такий спосіб займає тривалий час і результати важко передбачити. Однак часто це єдино можливий спосіб у контексті забезпечення компанії конкурентної переваги.

Імплементация стратегії диверсифікації безпосередньо реалізується за допомогою ресурсного забезпечення, що передбачає формування комплексу матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів, основним елементом якого вбачаються фінансові ресурси, оскільки наявність всіх груп ресурсів залежить насамперед від визначення оптимальних джерел фінансування. Взаємозв'язок фінансових ресурсів підприємства та інших складових механізму диверсифікації є двостороннім з огляду на те, що наявність та використання фінансових ресурсів агросервісного підприємства впливають на мотивацію виходу підприємства до нових сфер діяльності (від ефективного використання тимчасово вільних коштів до перенесення наявних фінансових ресурсів до більш прийнятних галузей), може розглядатися як ключова компетенція, а також визначити напрям та спосіб здійснення диверсифікації.

В практиці диверсифікації діяльності сервісних підприємств можуть використовуватися як внутрішні, так і зовнішні джерела фінансування. Оптимальним же варіантом фінансування стратегії розширення діяльності сервісних підприємств вбачається комбінування джерел, оскільки використання виключно внутрішніх джерел фінансування у більшості випадків не забезпечуватиме підприємства фінансовими ресурсами у повному обсязі, крім того, за таких умов підприємство одноосібно приймає всі фінансові та підприємницькі ризики; використання ж лише зовнішніх джерел фінансування диверсифікації вбачається достатньо проблематичним з огляду на високу вартість запозичених фінансових ресурсів та значні бар'єри у їх залученні. Таким чином виникає ефект фінансового важеля, сутність якого полягає у збільшенні рентабельності власного

капіталу за рахунок використання позичкового. Комбіновані джерела фінансування вбачаються такими, що здатні забезпечити економічно обґрунтований обсяг необхідних ресурсів за мінімального ризику (рис. 4.3.6).

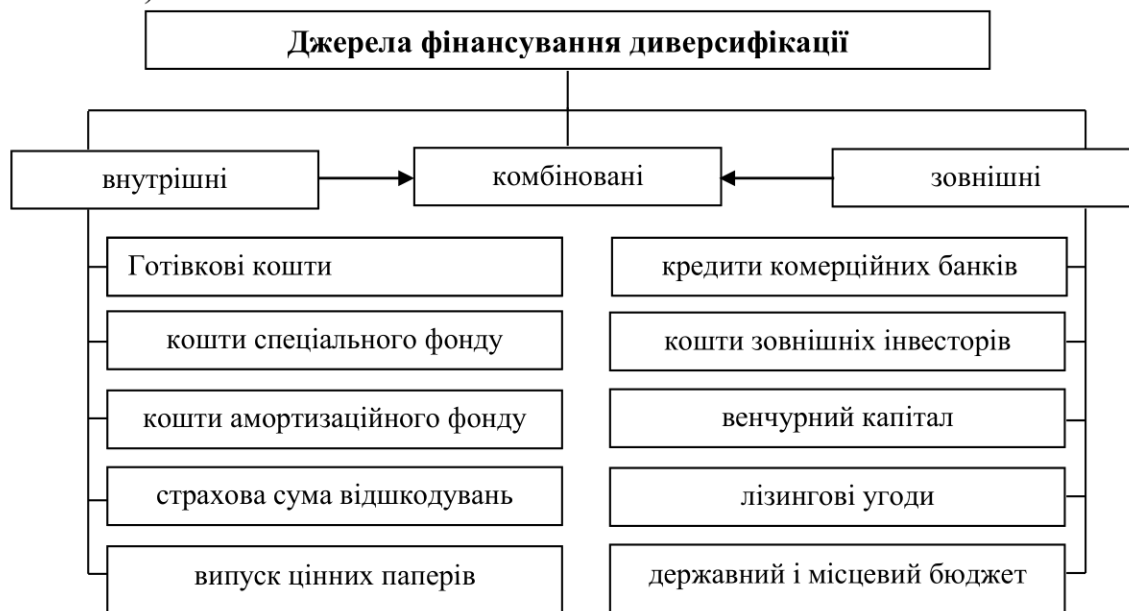


Рис. 4.3.6 . Джерела фінансування диверсифікації діяльності сервісних підприємств у сільській місцевості

Джерело: власні дослідження

Специфічним зовнішнім джерелом фінансування диверсифікації діяльності сервісних підприємств є залучення венчурного капіталу, що характерне для новостворених наукоємних підприємств й передбачає високі підприємницькі ризики, які виправдовуються тим, що реалізація науково-технічного проекту в процесі диверсифікації як об'єкта венчурних інвестицій оцінюється як високоприбуткова. Таке джерело фінансування вбачається прийнятним для агросервісних підприємств, що надають технологічні та науково-консультаційні послуги (зооветеринарні послуги, розведення племінної худоби, розробка енергозберігаючих технологій в бізнесі та підприємницькій діяльності, виробництво елітного насіння тощо).

З огляду на невідчутність сервісних послуг, одночасність їх виробництва та реалізації якість наданих послуг безпосередньо залежить від рівня кваліфікації та вмотивованості персоналу обслуговуючого підприємства. Для сервісних підприємств, діяльність яких зорієнтовано на освоєння нових для них напрямів діяльності непересічного значення набувають забезпеченість відповідним

кількісним та якісним складом трудових ресурсів, а також ефективна система стимулювання працівників підприємства до постійної раціоналізації їх праці та підтримки стабільно високого рівня її інтенсивності. Для різнопрофільних сервісних підприємств одним із головних ризиків є відсутність різнобічної фахової підготовки працівників, тому підвищення їх кваліфікації представляється і як актуальний засіб нематеріального стимулювання персоналу, й одночасно як спосіб уникнення додаткових втрат. Крім того, ефективними засобами контролю, які опосередковано підвищують якість роботи персоналу, є самоконтроль й особиста мотивація, що забезпечує інтеграцію знань й координацію діяльності на основі прямої взаємодії окремих працівників. Самоконтроль й особиста мотивація реалізуються як дієві засоби забезпечення імплементації диверсифікації у відповідному контексті, що формується прийнятною для багатoproфільного підприємства організаційною структурою.

При виборі оптимальної організаційної структури, що забезпечувала б успіх диверсифікації діяльності, зазвичай перед підприємством постають дилеми щодо ступеня централізації управління, напряму ієрархії та співпраці різних структурних підрозділів, універсальності управлінських рішень щодо стратегічних бізнес-одиниць. Так, організаційна структура, побудована за принципом ієрархічного підпорядкування структурних підрозділів, дасть змогу чітко контролювати виконання управлінських рішень, водночас обмежить можливості для обміну знаннями й досвідом, що важливо для інноваційно орієнтованих напрямів діяльності торгово-побутового підприємства. Для стандартизації послуг необхідною є централізація організаційної структури, проте умовою ініціативності, гнучкості та креативності персоналу обслуговуючих підприємств є делегування певних повноважень на нижчі щаблі оргструктури. Вирішуючи ці суперечності, сервісне підприємство обирає оптимальний тип організаційної структури з огляду на вид диверсифікації, її об'єкт, напрям, спосіб здійснення (табл. 4.3.10).

Організаційна структура диверсифікованих сервісних підприємств

Тип оргструктури	Переваги	Недоліки
Функціональна	Вище керівництво підтримує контакти з усіма службами Простий механізм контролю Чіткий розподіл обов'язків Менеджери середньої та вищої ланки є спеціалістами Низькі організаційні витрати	Сконцентрованість менеджерів вищого рівня на тактичних питаннях Недостатня гнучкість щодо зовнішнього середовища Не враховує товарного та географічного різноманіття
Багатофіліальна	Гнучкість щодо зміни кількості підрозділів Диференціація стратегій підрозділів Спеціалізація ключових компетенцій Навчання стратегічному мисленню топ-менеджерів	Додаткові витрати на фінансування центрального офісу Можливість дублювання окремих функцій на рівні філіалів Фрагментарність та відсутність кооперації
Матрична	Інтеграція знань різних підрозділів Гнучкість у використанні ресурсів Вищий рівень мотивації працівників Можливість децентралізації системи управління	Уповільнення процесу прийняття управлінських рішень Нечітко визначені функціональні обов'язки Висока ймовірність конфліктів
Конгломератна	Автономність управління стратегічними одиницями	Складність управління непов'язаними підрозділами
Проектна	Максимальна гнучкість структури Чіткість цільового призначення, високий ступінь контролю Ефективний обмін інформаційними ресурсами	Необхідність координації на корпоративному рівні Часта ротація персоналу Обмежені можливості формування корпоративної культури

Примітка: власна розробка автора

Організаційна структура сервісних підприємств визначається насамперед в контексті виду диверсифікації, оскільки переваги й недоліки оргструктури певного типу зумовлюють її можливостей щодо реалізації стратегічних цілей розширення діяльності підприємств. Так, функціональна оргструктури є прийнятною для сервісних підприємств, що застосовують розширення концентричного

типу, яке передбачає поповнення асортименту товарами (послугами), що технологічно, маркетингово, фінансово пов'язані з існуючими; багатofilіальна – для горизонтально та географічно диверсифікованих підприємств, в яких специфіка різних продуктових ліній та ринків вимагає окремих стратегічних рішень; матрична – для вертикально диверсифікованих, оскільки приєднання попередніх чи наступних стадій виробництва товарів (послуг) передбачає координацію взаємопов'язаних завдань фахівців багатьох різних підрозділів; конгломератна – для управління непов'язаними стратегічними бізнес-одинацями (конгломератна диверсифікація); проектна – з огляду на її універсальність може бути використана для всіх типів багатопрофільних підприємств.

Загалом для диверсифікованих сервісних підприємств не характерне використання жодної з наведених організаційних структур у чистому вигляді, дієвою організаційною структурою, що здатна забезпечити ефективне функціонування багатопрофільних підприємств того чи іншого виду, вбачається комбінована структура, елементами якої можуть бути функціональна, багатofilіальна, матрична, конгломератна або проектна в залежності від ключових цілей та обмежень підприємства.

Важливою функцією організаційної структури будь-якого підприємства сфери послуг, яке вирішує вийти на нові сфери діяльності, є моніторинг і контроль ефективності реалізації стратегії диверсифікації та адекватності маркетингових інструментів, що використовуються для розширення діяльності підприємства. Останнім елементом механізму диверсифікації є контролінг - система управління процесом досягнення підприємством кінцевих цілей і результатів, система управління прибутком, інструмент, засіб управління економікою результатів компанії, набір інформаційних послуг, система управління прибутком, функції, що включають систему планування, регулювання, розрахунків і контролю кінцевих результатів компанії, а також функції управління - аналіз даних контролю та прийняття рішень на всіх рівнях управління компанією, система внутрішнього контролю (економічне функціонування компанії та її філій) і аудит, аудит як засіб стратегічного контролю, кількісної та якісної підготовки та оцінки оперативних і стратегічних управлінських рішень, економічного аналізу діяльності підприємства. За результатами контролінгу приймається рішення, у разі

необхідності, скоригувати елементи механізму диверсифікації таким чином, щоб вони відповідали поставленим цілям розширення діяльності компанії.

Отже, диверсифікація як ефективна стратегічна орієнтація діяльності підприємств обслуговування споживчої кооперації на різних етапах їх життєвого циклу, спрямована насамперед на забезпечення ринкової стійкості підприємств, здійснюється на основі організаційно-економічного механізму, що забезпечує визначення стратегічної позиції підприємства, стратегічні альтернативи його диверсифікації, а також обґрунтування комплексу ефективних заходів щодо реалізації стратегії розширення. Ці елементи механізму диверсифікації діяльності сервісних підприємств складають цілісну систему, засновану на взаємозалежності та взаємодоповнюваності. Складність і багатоаспектність реалізації механізму диверсифікації сервісних підприємств споживчої кооперації зумовлює розробку методичних засад, що обґрунтовують вибір оптимального варіанту кожного елемента механізму, зокрема стратегічної позиції, стратегічної альтернативи та реалізації стратегії.



4.3.3. Інструментарій забезпечення реалізації диверсифікації як шляху активізації діяльності підприємств торгово-побутового обслуговування

Механізм управління диверсифікацією складається з набору певних заходів впливу, які використовуються в певній послідовності для розробки та реалізації політики диверсифікації та для оцінки соціально-економічного впливу реалізації її політики диверсифікації. Успіх будь-якої програми диверсифікації визначається насамперед розробкою ефективних інструментів для формування диверсифікації як стратегічної орієнтації комерційного та домашнього підприємства. Методичне забезпечення ефективної реалізації диверсифікації діяльності сервісних підприємств має охоплювати всі без винятку елементи механізму диверсифікації та базуватися на основних підходах до визначення диверсифікації як стратегії.

Враховуючи, що диверсифікація діяльності сервісних підприємств споживчої кооперації розглядається як стратегія з різним рівнем планування, яка може бути прийнятною для підприємств на різних етапах життєвого циклу, з різними економічними умовами та з конкретним стимулом для розширення, доцільно визначити основні методичні підходи до забезпечення ефективності диверсифікації та визначити її ефективність. Ці підходи включають розгляд як потенційних переваг мультидисциплінарної стратегії, так і ризиків і загроз, пов'язаних з нею. Таким чином, ключовими дилемами диверсифікації підприємств сфери послуг є вибір перспективних напрямів розширення бізнесу, досягнення синергічного ефекту (пов'язана диверсифікація) або ринкова стійкість підприємства (незв'язана диверсифікація), забезпечення раціональної концентрації ресурсів у межах одного стратегічного бізнесу, організації та мінімізації інвестиційного ризику. У цьому контексті визначено галузевий, портфельний, ресурсний, регіональний та географічний підходи, кожен з яких ґрунтується на мотиваційній складовій механізму диверсифікації, ключових компетенціях, що відповідають цілям та лежать в основі розширення бізнесу, а також специфічних ризиках деяких вид диверсифікації. Галузевий підхід базується на тому, що для зниження загального ризику розширення бізнесу ключове значення має відбір галузей, який має ґрунтуватися на результатах експертних оцінок ефективності конкурентних сил у

даній галузі на які спрямовує свою діяльність сервісне підприємство (табл. 4.3.11).

Таблиця 4.3.11

Критерії визначення привабливості галузей для диверсифікації діяльності сервісних підприємств

Конку- рентна сила	Чинник конкуренції	Ознака позитивного прояву
Загроза появи нових конкурентів	Бар'єри входження до галузі	Незначний обсяг необхідного для входження капіталу, швидка його окупність
	Стратегії ринкових лідерів	Не застосовуються агресивних заходів щодо нових суб'єктів ринку, відсутність монопольних зговорів
	Доступ до каналів розподілу	Велика кількість торговельних посередників різної конфігурації
	Державне регулювання	Сприятливий інвестиційний та податковий режим, відсутність обмежень
Влада постачаль- ників, посере- дників	Унікальність каналу постачання	Ступінь диференціації постачальників ресурсів низька, перехід до іншого постачальника є відносно недорогим
	Домінування посередників	Можливість розбудови вертикальних маркетингових систем різних типів
Ринкова влада споживачів	Значимість товару для споживача	Товарна пропозиція є важливим ресурсом для цільових споживачів, постійне зростання попиту
	Цінова еластичність попиту	Низька цінова еластичність попиту на послуги сервісного підприємства
	Рівень поінформованості споживачів	Доступність ефективних інформаційних мереж, низькі затрати на реалізацію заходів комунікаційної політики
	Обмежена кількість споживачів	Відсутність моно- або олігопсонії
Загроза появи товарів- замінників	Уніфікованість послуг	Набір пропонованих послуг є стандартним
	Якість послуг	Підтримка якості не потребує більших витрат порівняно із товаром-замінником
	Собівартість "переключення"	Висока собівартість для споживачів переходу на товари-замінники

Примітка: власна розробка автора

Найбільший ефект досягається при виборі галузей із протилежними фазами коливань бізнес-циклу. Якщо одна галузь знаходиться у фазі економічного зростання, то інша – у фазі спаду, і з часом їхня позиція змінюється на протилежну. Тоді зменшення доходів від однієї групи клієнтів компенсується збільшенням доходів від іншої групи, що сприяє стабілізації доходів агросервісного

підприємства та суттєвому зниженню ризику. Актуальною вважається можливість отримання ефекту синергії від пов'язаної диверсифікації.

Критерії ідентифікації привабливих для диверсифікації галузей визначаються на основі аналізу реакції обслуговуючого підприємства на дію основних конкурентних сил, зокрема його здатності проникнути до конкурентних ринків, здійснювати ефективну комунікаційну політику щодо постачальників, посередників й споживачів, створити унікальну товарну пропозицію в новій для себе галузі. Ці критерії формують ознаки, за якими необхідно визначати потенційно перспективні для розширення галузі (сфери) діяльності.

Портфельний підхід означає орієнтацію діяльності сервісної компанії на різні сегменти цільового ринку, тобто на задоволення потреб різних категорій споживачів - різні лінії виробництва на різних етапах життєвого циклу компанії, авторитарний, демократичний, партнерський або контрольний стилі, з різним ступенем чутливості до коливань цін і номенклатури на ринку, високою, середньою, низькою платоспроможністю та ін. Послуги, що надаються обслуговуючою компанією різним категоріям споживачів, будуть відрізнятися як за рівнем ризику, так і за рентабельністю (умови оплати за послуги, розмір кредиту, наявність страхування споживачів тощо), що в кінцевому підсумку дозволяє оптимально використовувати ресурси, які є в розпорядженні обслуговуючої компанії, і таким чином збалансувати доходи компанії від діяльності в різних сегментах цільового ринку.

Крім того, сервісне підприємство, застосовуючи стратегію конгломератної диверсифікації, може включати до свого диверсифікаційного портфеля напрями діяльності, непов'язані із сервісним обслуговуванням, тобто виходити до принципово нових сфер діяльності, що зумовлюється прагненням обслуговуючих підприємств мінімізувати недоліки сезонності функціонування агросервісу, зменшити залежність від однієї сфери комерційної діяльності, забезпечити стійкість підприємства за мінливої ринкової кон'юнктури. При цьому через обмеженість власних ресурсів сервісним підприємствам необхідно постійно визначати пріоритети у напрямках своєї діяльності, аналізуючи їх і вирізняючи з-поміж них перспективні, що потребують інвестицій, безперспективні, але прибуткові і такі, що необхідні для збереження фінансової стабільності, а також безперспективні і неприбуткові, які потрібно

скорочувати. Тому для розробки економічно обґрунтованої стратегії розвитку сервісних підприємств необхідно застосовувати портфельний аналіз. Теоретично процедура диверсифікації представляється досить простою – визначаються потенційні ринкові можливості, кожна з них тестується на предмет результативності, а потім найбільш привабливі додаються до бізнес-портфелю підприємства. На практиці ж при здійсненні портфельного аналізу підприємство може стикнутися з певними методичними проблемами.

Мета портфельного аналізу – оцінка ринкових можливостей підприємства за межами його нинішньої діяльності та прийняття стратегічного рішення про те, чи повинне воно розширювати напрями комерційної діяльності шляхом пропозиції нових товарів (послуг) на нових ринках, тобто першим кроком портфельного аналізу має бути визначення перспективності освоєних підприємством видів діяльності як бізнес-напрямів. Комерційну значущість певного напрямку діяльності сервісного підприємства вбачається за доцільне визначати як співвідношення активів, задіяних у цьому напрямі діяльності, та його частки в структурі виручки підприємства:

$$P_n = \frac{A_n}{R_n} \quad (4.1),$$

де P_n – індекс комерційної значущості n - напрямку діяльності підприємства;

A_n – активи, задіяні у n - напрямку діяльності підприємства;

R_n – частка n - напрямку діяльності підприємства у його виручці.

В результаті порівняння отриманих індексів значущості різних напрямів діяльності сервісного підприємства визначаються актуальні нині, перспективні для підприємства, а також ті, що необхідно згортати й відповідно обґрунтовувати нові напрями, до яких доцільно перенести наявні ресурси та компетенції з огляду на стратегічну мету обслуговуючого підприємства. Головна проблема полягає в тому, що мета підприємства формалізується за допомогою не єдиного показника, а цілого вектора показників. Різноманітними і неспівставними є одиниці виміру цілей, оптимізація однієї з них відволікає ресурси, які важливо було б використати на оптимізацію інших, тому тактичні цілі можуть суперечити довгостроковим, при цьому і ті й інші цілі можуть не враховувати необхідності збереження маневреності підприємства. Розв'язання цієї проблеми знаходиться в площині відбору потенційних можливостей для підприємства,

основним критерієм якого вбачаються стратегічні цілі підприємства: обиратимуться ті варіанти розвитку, що найповніше відповідатимуть цілям та забезпечуватимуть найбільш збалансоване його зростання.

Визначальним моментом в обґрунтуванні стратегічної орієнтації підприємства є прогноз майбутніх напрямів загального його розвитку, а також ринків та технологій. В процесі здійснення конкурентного та портфельного аналізу підприємства потрібно працювати в основному з агрегованими даними, що характеризують стан галузей чи стратегічних сфер бізнесу, а не конкретні варіанти стратегічних дій. Тому проблему також становить отримання повної, достовірної, своєчасної, релевантної інформації для аналізу потенційних ринкових можливостей, оскільки на момент прийняття стратегічного рішення необхідно якомога повніше і ретельніше проаналізувати перспективні для підприємства напрями розширення діяльності.

Одним із найсуттєвіших критеріїв оцінки прийнятності для підприємства тієї чи іншої привабливої ринкової можливості є його спроможність подолати існуючі бар'єри на входження до нового ринку, отже, необхідним є аналіз витрат підприємства, пов'язаних із диверсифікацією його діяльності. Здійснюючи такий аналіз, потрібно враховувати, що 1) інвестиції, спрямовані сервісним підприємством на входження до ринку, повинні відповідати обсягу ресурсів, призначених для реалізації стратегії; 2) здійснюючи диверсифікацію шляхом придбання іншого підприємства, доцільно розглядати її поточну вартість, що визначається співвідношенням ціна / дохід, і не орієнтуватися виключно на прогнози зростання галузі, оскільки в такому випадку можна заплатити невиправдано високу ціну за входження, що не відповідає прогнозованим доходам; 3) фрагментарність ринку та мінімальні затрати на входження до нього є надзвичайно сприятливими для невеликих підприємств з огляду на їх гнучкість та здатність швидко пристосовуватись до змін ринкової кон'юнктури і, відповідно, становить певну проблему для великих підприємств. Беручи до уваги, що занадто високі для підприємства витрати можуть спонукати його відмовитись від привабливих ринкових можливостей, вбачається за доцільне визначити витрати як ключовий критерій відбору можливостей при здійсненні портфельного аналізу підприємства, який дає змогу з'ясувати комерційну привабливість та перспективність наявних й потенційно можливих напрямів діяльності і, в кінцевому підсумку, –

обґрунтувати найважливіші з них для підприємства. Проте для забезпечення ефективності диверсифікаційного портфеля недостатньо обрати перспективні напрями розширення для певного підприємства за наявності необхідних ресурсів – найсуттєвішою умовою є взаємодія та взаємовплив обраних напрямів всередині портфеля. Методологічною базою портфельного підходу щодо забезпечення ефективності диверсифікації діяльності сервісних підприємств системи споживчої кооперації обрано портфельну теорію Г. Марковіца [428], яку адаптовано до аналізу та оцінки диверсифікації напрямів діяльності.

Відповідно до вказаного підходу, ефективний портфель диверсифікації забезпечує максимальну прибутковість при заданому рівні ризику або мінімізує ризик при заданому рівні прибутковості, тобто ключовим поняттям в аналізі портфеля є співвідношення ризику до прибутковості окремих сфер діяльності підприємства, яке забезпечується за умови нульових або від'ємних взаємних кореляцій. Для характеристики діяльності за видами діяльності сервісних підприємств як комерційних суб'єктів системи торгово-побутового обслуговування доцільно використовувати коефіцієнт чистого прибутку. При цьому загальна прибутковість диверсифікаційного портфеля визначається як сума зважених коефіцієнтів прибутковості кожного напрямку діяльності компанії шляхом додавання добутків прибутковості кожного виду діяльності та його питомої ваги в загальному обсязі продажів, що в свою чергу є часткою конкретного виду діяльності в структурі доходів компанії.

Важливим аспектом аналізу портфеля компанії також є оцінка організаційного забезпечення процесів диверсифікації в компанії, а також управління новими напрямками діяльності. Більшість диверсифікованих підприємств намагаються поєднати управління новою стратегічною діяльністю з управлінням материнської структури з метою досягнення синергійного ефекту. Тому одним із критеріїв оцінки можливості диверсифікації має бути синергетичний ефект.

Ресурсний підхід – це використання стратегічних можливостей сервісного підприємства, визначених його специфічними, притаманними ресурсами та компетенціями, для забезпечення конкурентної переваги та/або нових ринкових перспектив. Ключовими моментами в цьому підході є унікальність, стабільність

(тобто складність копіювання конкурентами), незамінність і динамічність ключових компетенцій компанії. Такими ресурсами підприємств сфери послуг можуть бути кількісні та якісні параметри інструментів маркетингу, кількість і капітал торгових марок підприємства, ступінь вертикальної інтеграції, якість товарів (послуг), технологічне лідерство підприємства, висококваліфікований персонал, логістична система, ефективна система менеджменту тощо. Методологічно ресурсний підхід включає оцінку ресурсного потенціалу, визначення конкурентоспроможності компонентів потенціалу та ідентифікацію на цій основі ключових компетенцій агросервісного підприємства як умови для реалізації стратегії виходу на нові цільові ринки. Структуру ресурсного потенціалу, а також фактори успішності визначено з огляду на специфіку сервісних підприємств як надання послуг у сфері торгово-побутового обслуговування (табл. 4.3.12.).

Таблиця 4.3.12.

Класифікація ключових компетенцій сервісних підприємств

Елементи ресурсного потенціалу	Ключові фактори успіху	Показники, індикатори
Виробничий	сучасна матеріально-технічна база гнучкі умови оплати послуг можливість виконання індивідуальних замовлень екологічнобезпечна діяльність забезпеченість фінансовими ресурсами використання інновацій розробка нових послуг своєчасність отримання послуг	рентабельність власного капіталу коефіцієнт автономії питома вага індивідуальних замовлень собівартість надання послуг коефіцієнт ліквідності коефіцієнт платоспроможності швидкість комерціалізації нових продуктів ступінь оновлення асортименту
Маркетинговий	лідерство за низькими цінами ділова репутація підприємства зручність розташування наявність сервісного супроводження орієнтація на довгострокові стосунки із клієнтами широкий асортимент послуг наявність збутової мережі ефективна логістична система системні маркетингові дослідження	кількість постійних клієнтів зростання частки ринку ефективність комунікаційної політики оборотність запасів комерційна маржа бюджет маркетингових досліджень час обробки замовлення стійкість переваг (швидкість копіювання) частота повторних замовлень

Організаційно-управлінський	наявність висококваліфікованого персоналу креативність (здатність до розробки та реалізації інновацій) компетентність у різних сферах діяльності дієва організаційна структура ефективні інформаційні системи ефективність внутрішнього маркетингу	середня кількість днів навчання на одного працівника рівень продуктивності праці коефіцієнт сталості кадрового потенціалу коефіцієнт насиченості відповідність оргструктури цілям диверсифікації
-----------------------------	--	--

Джерело: власні дослідження.

Конкурентоспроможність складових потенціалу сервісних підприємств розглядається як комплексна порівняльна характеристика, що відображає відносні переваги використання ресурсів у їх взаємозв'язку, визначаючи ключові фактори успіху сервісного підприємства на цільовому ринку. Оцінка конкурентоспроможності всіх складових ресурсного потенціалу підприємства здійснюється із застосуванням методу балів, причому кожен фактор успіху розглядається як окремий вектор, що складається з вихідних оціночних i показників конкурентоспроможності j об'єктів.

В межах вектора здійснюється розрахунок балів, отриманих підприємствами за визначеними оціночними показниками, шляхом стандартизації значень показників кожного торгово-побутового підприємства сукупності відносно показника еталонного підприємства (найкращого у даній сукупності):

$$K'_{ij} = \frac{K_{ij}}{K_{\max i}}, \quad (4.2),$$

де K'_{ij} – відносне значення i - показника j - підприємства;

K_{ij} – абсолютне значення i - показника j - підприємства;

$K_{\max i}$ – еталонне значення i - показника.

Оцінка конкурентоспроможності складових ресурсного потенціалу дозволяє визначити ключові фактори успіху підприємства на цільовому ринку по відношенню до конкурентів, однак для реалізації стратегії розширення діяльності підприємства необхідно визначити ключові компетенції на потенційному ринку. Це можливо

за умови співвіднесення факторів успіху з потребами цільових реципієнтів, тобто серед факторів успіху будуть враховані ключові компетенції підприємства, завдяки яким воно здатне забезпечити якісні та кількісні характеристики послуг з технічного обслуговування, які важливі для цільових одержувачів. Значущість характеристик послуг сервісних підприємств формалізована у вагових коефіцієнтах, розрахованих за результатами соціологічного дослідження методом експертної оцінки (табл. 4.3.13.).

Таблиця 4.3.13.

Вага ключових компетенцій сервісних підприємств

Ключові компетенції	Елемент ресурсного потенціалу	Ваговий коефіцієнт
Своєчасність отримання послуг	виробництво	0,18
Гнучкі умови оплати послуг	виробництво	0,14
Екологічна безпека діяльності підприємств	виробництво	0,04
Кваліфікація персоналу сервісного підприємства	кадри	0,16
Доступна ціна	маркетинг	0,20
Орієнтація на довготривалі стосунки з клієнтами	маркетинг	0,12
Зручність розташування сервісного підприємства	маркетинг	0,08
Наявність післяпродажного сервісу	маркетинг	0,06
Позитивний імідж сервісного підприємства	маркетинг	0,02

Щоб визначити ключові компетенції сервісного підприємства на цільовому ринку, для кожного фактора успіху розраховуються зважені бали, а ключовою компетенцією визначається фактор із найвищим зваженим значенням:

$$B_{ij} = K'_{ij} \times B_i \quad (4.3),$$

де B_i – ваговий коефіцієнт i – показника.

Регіонально-географічний підхід полягає в розподілі діяльності сервісного підприємства на різні регіони, географічні території, країни з різними економічними умовами. Географічна диверсифікація як метод обмеження комерційного ризику доступна в основному великим підприємствам сфери послуг, які здатні створити розгалужену мережу філій і відділень на значній території, що дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів маркетингового середовища. Малі сервісні підприємства використовують метод географічної диверсифікації переважно в процесі створення власних вертикальних маркетингових систем.

Зосередження на обмеженому географічному регіоні дозволить сервісному підприємству, яка не може отримати велику частку продажів у всій галузі, спробувати домінувати в місцевій географічній зоні. Концентрація зусиль сервісного підприємства на певній території дозволяє оптимізувати логістичні ланцюги, заходи комунікаційної політики, знизити багаторівневність каналів збуту, що сприятиме захисту торгової марки та позитивному іміджу сервісного підприємства. У цьому контексті актуальним є визначення впливу оптимального територіального розміщення сервісних центрів на ефективність збутової логістики сервісних підприємств, зокрема на розвиток системи інвентаризації. Для цього доцільно застосувати принцип тяжіння роздрібною торгівлі Рейлі [66], суть якого щодо підприємств агросервісу полягає в тому, що географічні центри сервісної мережі будуть позначатися на основі розрахунку кількості клієнтів, які користуватимуться їх послугами, що розраховується як обернене відношення кількості виробників товарів і сервісних структур на даній території до квадрата відстані, що віддаляє клієнтів від центру мікрорайонів. Розрахунок коефіцієнта відносної привабливості (k) заданого географічного центру сервісної мережі дозволяє визначити частоту покупок споживачів сервісних послуг у двох центрах відносно один одного, а також визначити межі територіального обсягу впливу ринку, тобто відстань між двома центрами, в межах яких закупівлі будуть здійснюватися з однаковою частотою:

$$k = \frac{\Pi_{\epsilon}}{\Pi_{\gamma}} = \frac{\phi_{\epsilon}}{\phi_{\gamma}} \times \left(\frac{N_{\gamma}}{N_{\epsilon}} \right)^2, \quad (4.4),$$

де k – коефіцієнт відносної привабливості регіонально-географічного центру сервісної мережі;

$\Pi_{\epsilon}, \Pi_{\gamma}$ – кількість купівель у кожному з сервісних центрів відповідно;

$\phi_{\epsilon}, \phi_{\gamma}$ – кількість товаровиробників та обслуговуючих суб'єктів у кожному з районів відповідно;

N_{ϵ}, N_{γ} – відстань кожного з районів від центру сервісної мережі відповідно.

$$D_{\text{By}} = \frac{N_{\epsilon\gamma}}{1 + \sqrt{\frac{\phi_{\gamma}}{\phi_{\epsilon}}}}, \quad (4.5),$$

де D_{vy} – коефіцієнт територіального діапазону впливу ринку.

Запропоновані підходи як методичні засади здійснення диверсифікації діяльності сервісних підприємств в процесі дослідження можуть бути застосовані на макрорівні.

Отже, стратегічний напрям діяльності, що передбачає для вже функціонуючих в цій сфері підприємств привабливі можливості, може бути неприйнятним для інших підприємств з наступних причин: по-перше, витрати на входження можуть не відповідати потенційним доходам підприємства в цій сфері діяльності; по-друге, мінімальні витрати на входження можуть перевищувати фінансові ресурси підприємства; по-третє, конкурентне середовище стратегічного напрямку діяльності може виявитися нестабільним; по-четверте, підприємству може забракнути гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку; по-п'яте, наявні компетенції підприємства можуть виявитися недостатніми, щоб забезпечити синергізм різнопланових напрямів функціонування підприємства. Тому підприємство, що прагне розвивати діяльність на нових для себе ринках, повинно почати з аналізу потенційних можливостей і визначення стратегічних напрямів діяльності, що задовольняли б наступним критеріям: дозволяють досягнути цілей підприємства із витратами меншими, ніж додаткові інвестиції в наявний бізнес-портфель, необхідні інвестиції знаходяться в межах ресурсів підприємства, призначених для диверсифікації, витрати на входження в галузь окупаються майбутніми доходами, що підприємство зможе отримати в цій сфері діяльності, існує можливість для синергетичного ефекту як на управлінському, так і на функціональному рівнях.



4.3.4. Основні напрями забезпечення системності диверсифікації діяльності сервісних підприємств

Диверсифікація як інноваційна стратегія наразі є актуальною для сервісних підприємств з огляду на її здатність забезпечити підприємствам системи споживчої кооперації реалізацію їх середньо- та довгострокових цілей. Обслуговуючі підприємства, прагнучи забезпечити власну ринкову стійкість, однаковою мірою обґрунтовано можуть здійснювати як пов'язану (концентричну, горизонтальну, вертикальну, географічну) диверсифікацію, так і конгломератну диверсифікацію, тобто виходити до принципово нових для себе сфер діяльності, що не пов'язані виробничо, фінансово або маркетингово з наданням сервісних послуг. На сучасному етапі становлення сервісного обслуговування за умови системної кризи торгово-побутового обслуговування дедалі більше тяжіють саме до непов'язаної диверсифікації, що представляється оптимальним способом використання наявних у обслуговуючих підприємств ресурсів та компетенцій. Проте з огляду на взаємозалежність сфер виробництва та сервісного обслуговування вбачається за необхідне забезпечення балансу економічних інтересів всіх учасників ринку для ефективного функціонування виробників продукції, робіт та послуг за умови збереження, розвитку та реалізації ресурсного потенціалу сервісних підприємств. В цьому контексті перспективною представляється розробка та обґрунтування концептуальних засад системності диверсифікації діяльності сервісних підприємств.

Характерні особливості становлення системи сервісного обслуговування зумовлюється специфікою сучасного стану товаровиробництва як комплементарних сфер підприємницької діяльності. Виходячи із ймовірності різних сценаріїв функціонування сервісних підприємств прогнозування розвитку підприємств цієї сфери доцільно визначати за трьома можливими варіантами: I – оптимістичним (ймовірний за найбільш сприятливих умов); II – песимістичним (відповідає найгіршим умовам розвитку); III – реалістичним (нормативний). Основне завдання даного дослідження полягає у визначенні на перспективу кількості сервісних підприємств. Вихідними базовими періодами аналізу були 2010-2021 рр., а прогнозованим 2022 р. Для визначення перспектив розвитку обслуговуючих підприємств застосовувалось адаптивне прогнозування, інструментарій якого включає статистичні регресійні

моделі і соціологічне опитування. На початковому етапі вбачається за необхідне проаналізувати загальні тенденції зміни основних показників розвитку агросервісних підприємств за допомогою статистичних методів, а потім, враховуючи результати соціологічного дослідження та застосовуючи метод варіантних сценаріїв, спрогнозувати ситуацію на майбутнє.

Аналіз часових рядів основних характеристик розвитку сервісних підприємств із застосуванням графічного методу дослідження кривих зростання в системі координат, де вісь абсцис представляє час, а вісь ординат – показник, який досліджується, засвідчує, що попри проблеми в діяльності та становленні обслуговуючих підприємств, в більшості випадків вони мають тенденцією до зростання. Завданням екстраполяції є знаходження значень функції в точці, яка лежить поза відрізком спостереження, за її значеннями усередині цього відрізка. Найбільш вживаним є лінійне і параболічне екстраполювання, при якому функція виражається поліномом першого і другого ступеня.

З метою прогнозування застосовують різні статистичні методи, серед яких найбільш поширеним є аналітичне вирівнювання рядів динаміки. Використовуючи дані щодо динаміки кількості сервісних підприємств та кількості працівників, здійснимо вирівнювання ряду динаміки за способом найменших квадратів згідно з рівнянням прямої лінії. Ефективність вирівнювання рядів динаміки за способом найменших квадратів залежить від правильного вибору математичного рівняння, яке забезпечить найбільш точне відображення тенденцій зміни досліджуваного явища в часі. У практиці економічних досліджень найчастіше застосовують такий підхід: добирають кілька рівнянь, визначають їх параметри, а потім віддають перевагу тому, в якому сума квадратів відхилень фактичних рівнів і коефіцієнт варіації будуть найменшими. Використовуючи дані щодо зміни кількості працівників сервісних підприємств за 2010-2021 рр., здійснимо вирівнювання ряду динаміки способом найменших квадратів згідно з рівнянням прямої лінії (табл. 4.3.14.).

Необхідно здійснити вирівнювання за допомогою лінійного тренда, який представлено наступною формулою:

$$\tilde{y} = \alpha_0 + \alpha_1 t, \quad (4.7),$$

де \tilde{y} – вирівняні (теоретичні) рівні ряду динаміки; t – порядкові номери періодів часу; α_0 і α_1 – параметри рівняння, початок відліку і

коефіцієнт регресії або пропорційності, який показує середній щорічний приріст або зниження досліджуваного явища.

Таблиця 4.3.14.

Розрахункові дані для аналітичного вирівнювання динамічного ряду чисельності працюючих в сервісних підприємствах за лінійним трендом

Рік	T	t ²	Послуги для населення			Послуги для учасн. агропромислов. ввирбн.			Інші послуги		
			Кількість, чол., у	yt	Розрахунковий рівень чисельності працюючих, чол., у ^p	Кількість, чол., у	yt	Розрахунковий рівень чисельності працюючих, чол., у ^p	Кількість, чол., у	yt	Розрахунковий рівень чисельності працюючих, чол., у ^p
2000	1	1	1737	1737	1406,833	65	65	68,416667	15	15	17
2005	2	4	1154	2308	1289,20	62	124	66,37	15	30	19,43
2010	3	9	1020	3060	1171,57	58	174	64,32	28	84	21,86
2015	4	16	982	3928	1053,94	53	212	62,27	18	72	24,29
2018	5	25	744	3720	936,31	108	540	60,23	32	160	26,71
2019	6	36	905	5430	818,68	49	294	58,18	33	198	29,14
2020	7	49	651	4557	701,05	50	350	56,13	43	301	31,57
2021	8	64	768	6144	583,42	45	360	54,08	20	160	34,00
Разом	*	*	7961	30884	4681,55	490	2119	490,00	204	1020	204,00

Джерело: власні дослідження.

Відповідні розрахунки (додаток Ж) дають змогу отримати значення і рівняння прямої лінії кількості працівників сервісних підприємств в цілому. Використано знайденні рівняння лінійних трендів кількості працівників сервісних підприємств з метою прогнозування їх на перспективу. В результаті розрахунків отримано наступні рівняння:

– чисельність працюючих в сервісних підприємствах (послуги для сільських споживачів): $y_t = 1224,46 - 17,6 t$,

– чисельність працюючих в сервісних підприємствах (послуги для учасників агропромислового виробництва): $y_t = 70,46 - 2,05 t$,

– чисельність працюючих в агросервісних підприємствах (послуги для інших споживачів): $y_t = 17,57 + 2,43 t$.

Коефіцієнт регресії a_1 означає, що щорічно в середньому за досліджуваний період чисельність працюючих в сервісних підприємствах, зокрема в згадаих галузях зменшувалась відповідно на 18 і 2 особи, тоді як для інших споживачів збільшувалась на дві особи. Кількість працівників сервісних підприємств, що надають

послуги в загадних сферах прогнозованого за лінійним трендом, становитиме відповідно:

$$y_t = 1224,46 - 17,6 * 11 = 231 \text{ (2022 р.)},$$

$$y_t = y_t = 70,46 - 2,05 * 11 = 48 \text{ (2022 р.)},$$

$$y_t = 17,57 + 2,43 * 11 = 41 \text{ (2022 р.)}.$$

Динаміку розвитку кількості сервісних підприємств за період функціонування вбачається за доцільне описати за допомогою лінійного тренду. Використовуючи дані щодо динаміки кількості сервісних підприємств та обсягів наданих ними послуг за 2010-2021 рр., можна здійснити вирівнювання ряду динаміки способом найменших квадратів згідно з рівнянням прямої лінії (додатки Д, Е). При цьому отримуємо наступні рівняння:

– кількості сервісних підприємств та обсягів наданих ними послуг для жителів сільської місцевості:

$$y_t = 0,61 + 11,14 t,$$

$$y_t = 12519,53 - 158,07 t,$$

– кількості сервісних підприємств та обсягів наданих ними послуг для учасників агропромислового виробництва:

$$y_t = 9,68 + 0,41 t,$$

$$y_t = 1396,28 - 72,09 t,$$

– кількості сервісних підприємств та обсягів наданих ними послуг для інших споживачів:

$$y_t = 2,41 + 0,52 t,$$

$$y_t = 228,3 + 46,56 t.$$

Коефіцієнти регресії a_1 означають, що щорічно в середньому за період 1999-2006 рр. кількість сервісних підприємств збільшувалась відповідно за сферами на 11,04 та 0,5 агросервісних підприємств. Обсяг послуг наданих сервісними підприємствами за цей же період для сільських споживачів зменшилися на 158,07 тис. грн., учасників сільськогосподарського виробництва на 72,09 тис грн. відповідно. Водночас обсяг послуг наданих сервісними підприємствами іншим споживачам збільшився на 46,56 тис. грн.

Кількість, що прогнозується за лінійним трендом становитиме відповідно:

$$y_t = 0,61 + 11,14 * 11 = 123,15 \text{ (2022 р.)},$$

$$y_t = 9,68 + 0,41 * 11 = 14,13 \text{ (2022 р.)},$$

$$y_t = 2,14 + 0,52 * 11 = 8 \text{ (2022 р.)}.$$

Таблиця 4.3.15.

Аналітичне вирівнювання динамічного ряду кількості сервісних підприємств та обсягів наданих ними послуг

Рік	t	t ²	Кількість підприємств, що мали послуги, у	у _t	Розрахункова кількість підприємств, що мали послуги, у ^p	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн., у	у _t	Розрахунковий обсяг реалізованої продукції, тис. грн., у ^p
Послуги для жителів села								
2000	1	1	25	25	11,75	8357,3	8357,3	12361,47
2005	2	4	20	40	22,89	21889,7	43779,4	12203,40
2010	3	9	19	57	34,04	8721,6	26164,8	12045,33
2015	4	16	29	116	45,18	11804,1	47216,4	11887,26
2018	5	25	69	345	56,32	7403,5	37017,5	11729,19
2019	6	36	79	474	67,46	11438	68628	11571,12
2020	7	49	82	574	78,61	11519	80633	11413,05
2021	8	64	83	664	89,75	13332,6	106660,8	11254,98
Разом	36	204	406	2295	281,61	94465,8	418457,2	58645,95
Послуги для учасників агропромислового виробництва								
2000	1	1	13	13	10,08	1942	1942	1324,18
2005	2	4	11	22	10,49	416	832	1252,09
2010	3	9	9	27	10,89	525	1575	1180,00
2015	4	16	9	36	11,30	778	3112	1107,91
2018	5	25	10	50	11,70	3175,4	15877	1035,82
2019	6	36	12	72	12,11	545,2	3271,2	963,73
2020	7	49	13	91	12,51	596,4	4174,8	891,63
2021	8	64	15	120	12,92	596,9	4775,2	819,54
Разом	36	204	92	431	92,00	8574,9	35559,2	8574,90
Послуги для інших споживачів								
2000	1	1	2	2	2,66	206,9	206,9	274,85
2005	2	4	3	6	3,19	310,1	620,2	321,42
2010	3	9	5	15	3,71	349,5	1048,5	367,98
2015	4	16	6	24	4,24	377,8	1511,2	414,54
2018	5	25	3	15	4,76	492,6	2463	461,11
2019	6	36	4	24	5,29	632	3792	507,67
2020	7	49	6	42	5,81	994,1	6958,7	554,23
2021	8	64	7	56	6,33	139,6	1116,8	600,79
Разом	36	204	36	184	36,00	3502,6	17717,3	3502,60

Джерело: власні розрахунки.

Прогнозні обсяги послуг при цьому становитимуть відповідно:

$$y_t = 12519,53 - 158,07 * 11 = 1630,7 \text{ (2022 р.)},$$

$$y_t = 1396,28 - 72,092 * 11 = 603,27 \text{ (2022 р.)},$$

$$y_t = 228,30 + 46,56 * 11 = 740,48 \text{ (2022 р.)}.$$

З метою отримання поваріантного прогнозу розвитку сервісних підприємств вбачається за необхідне використання регресійного

методу (прогнозування за моделями регресії). З цією метою проведемо відповідні розрахунки (додаток 3). Для визначення оптимістичних та песимістичних прогнозних показників використаємо формулу групової дисперсії.

$$\tilde{Y}_{np} - t_{\alpha} * S^* \leq Y_{np} \leq \tilde{Y}_{np} + t_{\alpha} * S^*,$$

де Y_{np} – прогнозне значення досліджуваного показника,

t_{α} – критерій Стюдента, табличне значення,

S^* – вирівняна дисперсія.

В результаті проведених статистичних розрахунків представляється можливим спрогнозувати за трьома варіантами наступні показники розвитку сервісних підприємств (табл 4.3.16.).

Таблиця 4.3.16

**Поваріантний прогноз розвитку сервісних підприємств
Тернопільської області на 2022р.**

Показник	2021 р.	Варіант прогнозу		
	Факт.	I	II	III
Послуги для сільських жителів				
Кількість сервісних підприємств, од.	83	163,83	82,53	123
Обсяги реалізованої продукції, тис грн.	13332,6	26022,16	-4460,60	10780,78
Чисельність працюючих, чол.	768	848	-387,15	231
Послуги для учасників агропромислового виробництва				
Кількість сервісних підприємств, од.	15	20,50	7,76	14
Обсяги реалізованої продукції, тис грн.	596,9	3843,87	-2637,37	603,27
Чисельність працюючих, чол.	45	113	-17,38	48
Послуги інших споживачів				
Кількість сервісних підприємств, од.	7	12,02	3,78	8
Обсяги реалізованої продукції, тис грн.	139,6	1572,5	-91,54	740,48
Чисельність працюючих, чол.	20	69	13,75	41

Джерело: власні розрахунки.

Враховуючи недостатній період функціонування сервісних підприємств (лише шість років) та нестабільність зовнішніх чинників, що впливають на процес розбудови системи постачання ресурсів та виробничого обслуговування неможливо здійснити точний та науково обґрунтований прогноз на більш віддалену перспективу. Отже, прогнозування перспектив розвитку сервісних підприємств Тернопільської області дає підстави стверджувати, що їх діяльність у близькій перспективі буде ймовірно переорієнтовано на інші, більш комерційно привабливі, напрями діяльності, особливо це стосується підприємств, що надають послуги для сільських жителів, учасників агропромислового виробництва та інших споживачів. Підвищення

показників розвитку сервісних підприємств головним чином буде зумовлюватися їх здатністю адаптуватися до дії чинників зовнішнього мікро- і макросередовища, непересічного значення в процесі адаптації набуває забезпечення системності у реалізації стратегічних орієнтацій обслуговуючих підприємств, зокрема диверсифікації.

Як відомо, сервісні послуги як специфічний продукт характеризуються неможливістю їх зберігання для подальшого продажу чи використання, тому існує ймовірність втрати потенційних споживачів для сервісних підприємств через невідповідність попиту та пропозиції на ці послуги (несвоєчасний вихід на цільовий ринок з пропозицією конкретних ресурсів і послуг). Мінімізація такого ризику забезпечуватиметься ефективними функціональними, структурними та організаційними зв'язками між підприємствами сфери послуг та цільовими отримувачами, що дозволить усім суб'єктам ринку послуг мати доступ до відповідної інформації щодо кожного з них, здійснювати моніторинг ситуації на ринку та, зокрема, на основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Встановлення таких взаємовідносин вважається доцільним на основі створення відповідних мереж послуг, у яких кожен учасник зможе отримати необхідні послуги через інших учасників: сільгоспвиробники отримуватимуть послуги за принципом «єдиного вікна», який полягає в координації діяльності сервісних компаній різного профілю таким чином, щоб надавати споживачам комплексне комплексне обслуговування, а мікромаркетингове середовище і, відповідно, сервісні маркетингові компанії зможуть конструювати інструменти, адекватні обраній стратегії (рис. 4.3.8).

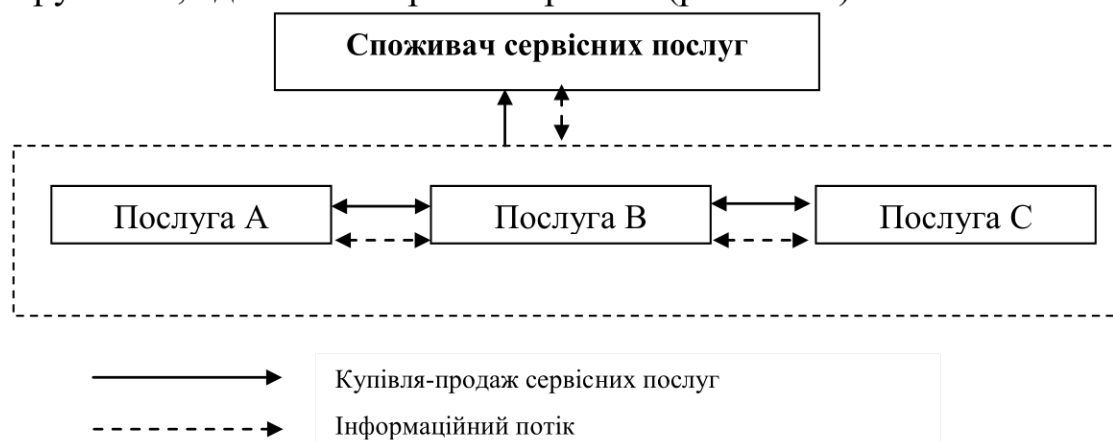


Рис. 4.3.8. Концептуальна модель сервісної мережі

Примітка: власна розробка автора

У контексті даного дослідження оптимальною конфігурацією сервісних мереж вважається сервісний кластер через можливість використання переваг диверсифікації всередині кластера як стратегії для сервісних підприємств з різними сферами діяльності (рис. 4.3.9). Кластер – це добровільне територіальне об'єднання самостійних, подібних, взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих підприємств, а також установ та закладів, які співпрацюють з виробниками та відіграють важливу роль у створенні конкурентного середовища в певному регіоні. Таке об'єднання, як показує світовий досвід, є потужним інструментом стимулювання регіонального розвитку, що може відобразитися у зростанні зайнятості, відрахуваннях до бюджетів різних рівнів, підвищенні заробітної плати, стабільності та конкурентоспроможності регіональної промисловості.

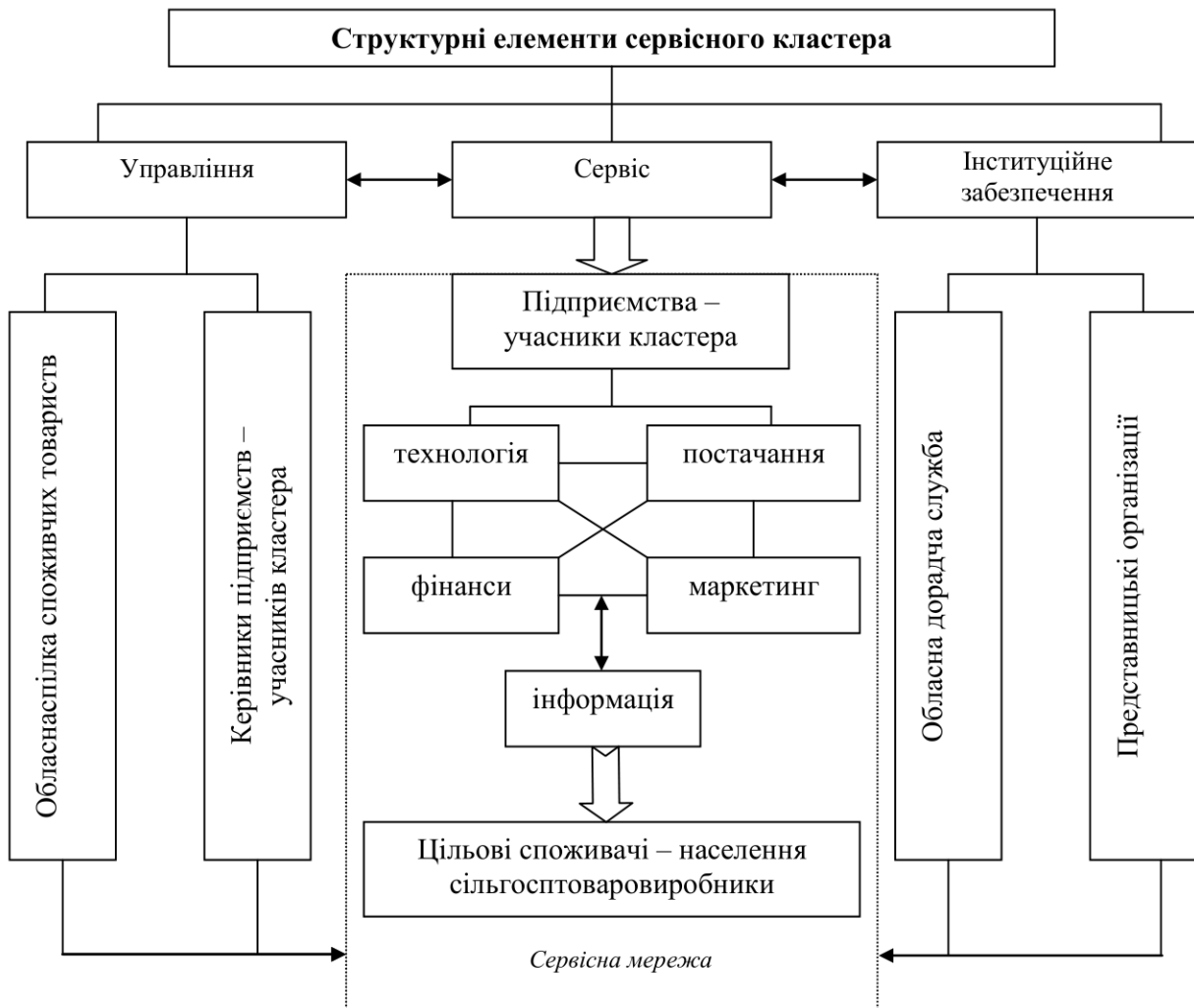


Рис.4.3.9. Організаційна модель сервісного регіонального кластеру

Примітка: власна розробка автора

Нові сервісні системи (сервісні кластери) дозволяють кожній компанії отримувати переваги від ефекту масштабу так само, як і в формальному об'єднанні, зберігаючи при цьому гнучкість і виробничу незалежність. Асоціації посилюють взаємопідтримку, сприяють покращенню доступу всіх своїх учасників до спеціалізованої інформації, каналів постачання та збуту, розширенню потенційних можливостей спільного впровадження інновацій. Такі системи істотно підвищують ефективність підприємницької діяльності.

Зокрема, координація спільної діяльності підприємств здатна створювати більшу реальну додану вартість шляхом збалансування економічних пропорцій та розвитку приватної ініціативи. Об'єднання зусиль шляхом укладання взаємовигідних контрактів створює умови, за яких технічна допомога доповнює взаємодію та враховує спільні інтереси компаній-учасниць. Створення сервісного кластеру також дозволить більш ефективно та раціонально використовувати капітал з урахуванням можливості залучення інвестицій, а також диверсифікувати діяльність підприємств сфери послуг, зокрема перерахування коштів у перспективні сфери.

Специфікою сервісного кластера як мережі є взаємопідтримка всіх учасників, що сприяє розвитку кожного з них: підприємства-учасники різних галузей і сфер діяльності обмінюються інформацією, поширюють інновації, кластер стає середовищем для ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств. За допомогою такого підходу удосконалюються традиційні погляди на побудову бізнесу, місце некомерційних організацій, особливо університетів, у конкурентоспроможності, а також роль місцевої влади в сприянні економічному розвитку підприємств сфери послуг і, зрештою, споживачів послуг. Суб'єкти господарювання, що входять до кластеру, можуть співпрацювати та конкурувати між собою, купувати кошти в інших учасників кластеру та користуватися послугами інших підприємств, що входять до кластеру.

Пакет послуг сервісного кластера буде зосереджений на створенні комплексу обробки ресурсів і виробництва на основі аналізу їх конкретних потреб. 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 максимально точної сегментації ринку послуг, розробки ефективних маркетингових

комплексів для кожного сегмента, а також визначення потенційних напрямків диверсифікації, зокрема суміжних. Споживачі, у свою чергу, приймають обґрунтовані рішення щодо оптимального вибору постачальників послуг на основі своєчасної, повної та актуальної інформації.

Одним із найважливіших факторів створення сервісної мережі є використання моніторингу як довгострокової та ефективної системи спостереження за процесами формування ринку в цілому, і системи сервісних підприємств зокрема. Враховуючи відсутність державної системи збору статистичних даних про функціонування сервісних підприємств та виняткову важливість цієї інформації для реалізації програм ринкової трансформації, розробка системних методологічних засад моніторингу діяльності сервісних підприємств є актуальним питанням, яке потребує детальної розробки концепції моніторингу, загальної методології його проведення та програми коригування, моніторингу результатів і введення їх у кластер обслуговування.

Наукова концепція моніторингу функціонування сервісних підприємств включає ситуаційний аналіз сучасного стану функціонування підприємств сфери послуг за їх формами та видами; дослідження соціально-економічного потенціалу підприємств сфери послуг та ефективності його використання; відстеження перебігу ринкових змін та їх впливу на формування ринкового середовища та функціонування в ньому сервісних підприємств як суб'єктів ринку; розроблення механізму створення інформаційної бази про сучасний стан та тенденції розвитку підприємств сфери послуг. Основним завданням моніторингу діяльності сервісних підприємств на регіональному рівні є забезпечення об'єктивних правил реалізації зваженої та економічно обґрунтованої політики органів місцевого самоврядування у сфері створення мережі послуг, а також визначення її пріоритетних напрямків. (рис. 4.3.10).

До регіональної системи моніторингу залучено значну кількість зацікавлених сторін, які мають будувати свої відносини за певними правилами: взаємна інформаційна підтримка рішень щодо функціонування сервісних підприємств; координація діяльності під час планування, організації та здійснення спільної діяльності з моніторингу діяльності сервісних підприємств; ефективне використання існуючих організаційних структур, засобів моніторингу науково-дослідної бази; сприяння найбільш ефективному вирішенню

спільних завдань моніторингу діяльності підприємств сфери послуг; відповідальність за повноту, своєчасність і достовірність наданої інформації; колективне використання інформаційних ресурсів і засобів комунікації, вільний обмін інформацією.

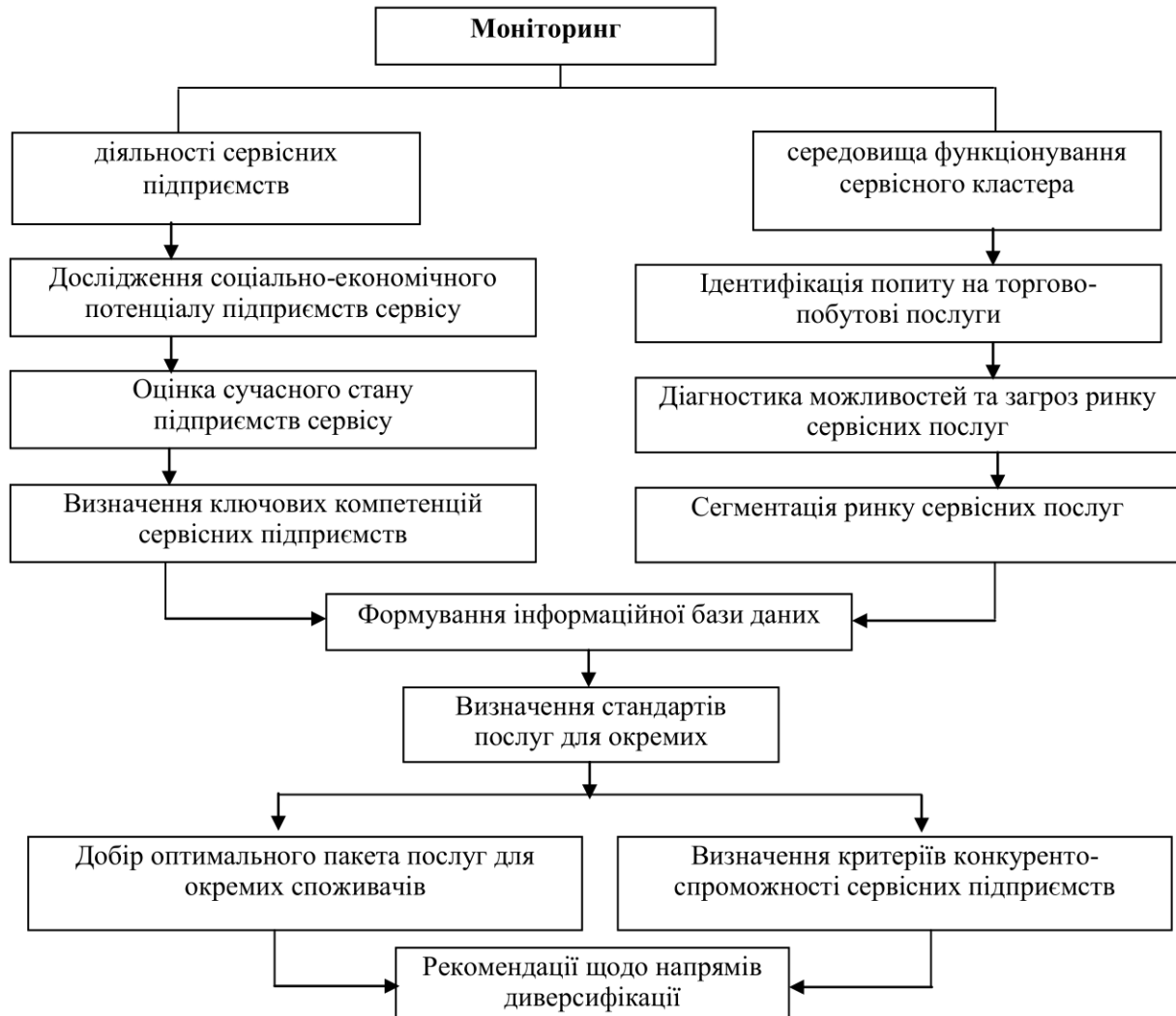


Рис. 4.3.10. Система моніторингу діяльності сервісного кластеру
Примітка: власна розробка автора

Інформація, що відображає основні тенденції функціонування та розвитку сервісних підприємств, є специфічним продуктом, який має великий потенціал для мотивації створення сервісних підприємств, підтримує процес адаптації цих суб'єктів ринку до мінливого ринкового середовища та сприяє прийняттю ними раціональних рішень. Передбачається, що результати моніторингу діяльності обслуговуючих підприємств мають стати основою для розроблення відповідних заходів на регіональному та національному рівнях, що

забезпечують ефективне функціонування агросервісних підприємств у ринкових умовах.

Довгостроковими цілями створення регіонального кластеру послуг є підвищення рівня конкурентоспроможності сервісних послуг, що надаються підприємствами регіону; створення інформаційної мережі та бази даних про попит і пропозицію послуг; створення напрямків пов'язаної диверсифікації всередині кластера з метою надання широкого спектру послуг усім групам споживачів; рівень безробіття; покращення бізнес-клімату. Таким чином, сервісний кластер матиме позитивний вплив не лише на окремі підприємства, а й на економіку регіону в цілому шляхом підвищення продуктивності підприємств, збільшення темпів впровадження інновацій, стимулювання створення нових підприємств. Тому результатом створення сервісного кластеру має стати підвищення рівня культури, стати важелем удосконалення регіонального виробництва, збільшення кількості робочих місць та підвищення конкурентоспроможності продукції, робіт і послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. .

Створення кластеру відбуватиметься в кілька етапів. Першим кроком є пояснення потенційно зацікавленим суб'єктам потенціал розвитку кластерів як ключової стратегії економічного розвитку регіону. Це залучення потенційних учасників, їх підтримки, визначення ролі агенцій економічного розвитку, науково-дослідних інститутів та університетів у розвитку кластерів. Це потребує створення нових зв'язків між бізнесом, громадами та місцевою владою. Кластерні ініціативи є платформою для зміцнення приватного та державного партнерства. На цьому етапі вони досягають консенсусу щодо ключових питань, залучаючи місцевих зацікавлених сторін і будуючи багаторівневу співпрацю для вирішення цих проблем.

Наступним кроком у процесі визначення кластера є попереднє групування кластера. Цей крок є другим технологічним фактором і є мірою міцності зв'язків між галузями в кластері. Економічну модель «витрати-випуск» (ВВ) можна використовувати для визначення співвідношення між регіональними галузями. Модель ВВ представляє циркуляцію товарів і послуг між галузями, показуючи таким чином зв'язки між галузями. У результаті аналітик виділяє кластери на основі виробничого процесу, групуючи постачальників і споживачів

товарів, послуг і сировини. Модель «витрати-випуск» також є корисним інструментом для визначення того, чи потребує певний кластер сегментації. Вимірювання внутрішньофірмової взаємодії та побудови відносин може базуватися на середньому відсотку продажів трьом найбільшим клієнтам, середньому відсотку покупок, здійснених найбільшими постачальниками, та/або порівнянні частоти використання джерел інформації та дослідження продукту. розвитку. Ці кількісні вимірювання не дають інформації про деякі додаткові умови, пов'язані з якісними аспектами кластера.

Останнім кроком у визначенні регіональних промислових кластерів є питання меж. Кластери можуть охоплювати лише частину локального регіону або перетинати кордони двох чи більше регіонів. Необхідно ретельно продумати межі кластерів, оскільки кожен кластер має унікальну територію та спеціалізацію. У контексті даного дослідження вважається доцільним визначити межі кластера послуг у регіоні як адміністративно-територіальній одиниці, оскільки передбачається, що ініціатором та організатором на початковому етапі створення кластеру (фасилітатором) має бути місцеві органи влади, тобто обласне управління споживчого товариства. Основна роль фасилітатора (організації, що сприяє розвитку кластеру) полягає в підтримці кластеру в процесі формування та мотивації потенційних членів кластера до спільної діяльності. Немає обмежень щодо типу організації чи особи, яка виконуватиме роль модератора. Звичайно, агенції регіонального розвитку, галузеві асоціації чи регіональні органи влади ініціюють процес розвитку кластерів і виступають фасилітаторами на початкових етапах розвитку кластерів. Типовою метою фасилітатора є посилення місцевого економічного зростання через стратегічне групування підприємств, з особливим наголосом на посиленні колективної участі на рівні кластера. Планується створення та функціонування груп лідерів кластерів та створення кількох мереж між меншими групами компаній. Організація кластерного розвитку створить блоки місцевих компаній і підтримає їх інфраструктуру, включаючи місцеве самоврядування, навчальні ресурси та науково-дослідні об'єкти. Фасилітатор зосереджується на створенні дій через співпрацю та партнерство. Важливо, що на всіх етапах формування та розвитку кластеру більшість компаній-учасників беруть участь у прийнятті стратегічних та оперативних рішень, забезпечуючи таким чином ексклюзивність кластерних ініціатив.

Таким чином, ознакою успішного сервісного кластера є спеціалізація регіонального кластера в одній або кількох галузях. Він обмежений географічними районами з досить великою кількістю компаній і працівників у певній групі галузей, де багато компаній належать місцевим підприємцям. Залучення до кластеру сервісних підприємств різного спрямування створить умови для визначення напрямків розширення їх діяльності в контексті забезпечення їх ринкової стабільності. Сервісні компанії в регіональному кластері створюють локальні мережі, часто у формі виробничо-збутового ланцюжка. Важливим елементом сервісного кластера є так звані навчальні мережі, в яких учасники кластеру не тільки купують ресурси та послуги один у одного, але й навчаються разом і, наприклад, спільно розробляють продукти. Інтегрований ланцюг постачання є важливим механізмом для генерування та поширення знань і вирішення проблем між компаніями.

Ефективний регіональний кластер включає дослідницькі інститути, адаптовані до домінуючого сектора кластеру, та освітні заклади, адаптовані до потреб місцевих сервісних підприємств. Це включає місцеві технологічні центри, спеціалізовані сервісні центри, коледжі тощо. Супутньою особливістю успішного регіонального сервісного кластера є висококваліфікована робоча сила з широким спектром компетенцій для всього персоналу, не обмежуючись менеджментом, керівниками та інженерами. Компетентність у маркетингу, адмініструванні та стратегії є такими ж важливими, як і технологічні компетенції.

Ще одна важлива особливість – доступ до відповідного капіталу, тобто до фінансових установ, які знають ситуацію в тій чи іншій галузі та можуть надавати кваліфіковані послуги учасникам сервісної мережі. Крім того, органи державної влади відіграватимуть важливу роль в ініціюванні та фінансуванні багатьох заходів, що надаються. Ці учасники кластерів також повинні бути зацікавленими сторонами регіональних інноваційних систем, де діяльність буде відбуватися в інтерактивному режимі між підприємствами та постачальниками інформаційних ресурсів через навчання та тренінги.

Отже формування нової системи торговельного обслуговування населення на інноваційних засадах з використанням диверсифікаційних методів вимагає і нових підходів до нормування розвитку торговельної мережі. При цьому, насамперед, необхідно виходити з

того, що система торговельного обслуговування повинна бути направлена на організацію обслуговування всього населення регіону, незалежно від того, де проживають покупці (у місті, чи селі), оскільки значне підвищення рухливості населення нівелює цей чинник. Разом з тим, при організації торговельного обслуговування повинна враховувати різні підходи до реалізації товарів повсякденного попиту і товарів складного асортименту періодичного та нечастого попиту, що вимагає виділення двох підсистем торговельного обслуговування – підсистеми стандартного (масового) товаропостачання населення товарами повсякденного попиту і підсистеми індивідуального обслуговування, направленої на доведення товарів складного асортименту. Відповідно норматив забезпеченості населення торговою площею повинен складатися з цих двох компонентів. Окрім того, слід виходити з того, що потреба в торговельній площі не може прив'язуватися до товарообороту (який залежить від цін на товари, товарооборотності тощо).

На нашу думку, при розрахунку нормативу торгової площі підсистеми стандартного обслуговування слід виходити з необхідної торгової площі на перебування покупців у магазинах, частки потенційних покупців у загальній чисельності населення, нерівномірності потоків покупців протягом робочого дня тощо.

При розробленні ж нормативів торгової площі підсистеми індивідуального обслуговування слід виходити з виробленого наукою і практикою оптимального співвідношення торгової площі під торгівлю продовольчими та непродовольчими товарами.

Розроблені в роботі нормативи торгової площі для конкретних регіонів повинні диференціюватися для міського і сільського населення, оскільки останнє через низку об'єктивних чинників значну частину товарів придбаває у торговельній мережі міст, які відіграють все більшу роль в організації торговельного обслуговування, що вимагає більшої концентрації мережі у містах.

При розрахунку нормативів розвитку торговельної мережі для конкретних населених пунктів слід враховувати той фактор, що у міру віддаленості конкретних населених пунктів від обласних центрів їх вплив на організацію торговельного обслуговування послаблюється. Виходячи з цього, у роботі запропоновано методичку диференціації нормативів торгової площі для конкретних населених пунктів.

В умовах сільського споживчого ринку з його низькою купівельною спроможністю важливим напрямом концентрації в роздрібній торгівлі виступає диверсифікація діяльності торговельних підприємств. На основі аналізу світового досвіду, тенденцій розвитку внутрішнього ринку у роботі сформульовано мотиви і цілі диверсифікації, окреслено стратегії диверсифікації в торгівлі. Виходячи з того, що кожне підприємство може розглядати кілька варіантів диверсифікації діяльності у роботі запропоновано алгоритм вибору найбільш привабливого варіанта. При цьому пропонується по кожному варіанту розраховувати точку беззбитковості та точку мінімальної рентабельності.

У сучасних умовах найбільш привабливими напрямками диверсифікації діяльності роздрібних підприємств на сільському ринку є організація заготівельної діяльності, власного виробництва деяких товарів народного споживання, розширення номенклатури послуг власне торгових та побутового обслуговування.

Система споживчої кооперації, яка тривалий час була центральною ланкою системи торговельного обслуговування сільського населення, значною мірою втратила свої позиції на сільському сегменті товарного ринку. В ринкових умовах суттєво змінилися організаційно-технологічні засади комерційної діяльності, з'явилися елементи конкурентної боротьби, що не було оперативно враховано працівниками кооперативних підприємств та організацій.

Сучасна система торговельного обслуговування в сільській місцевості характеризується появою роздрібних торговців приватної форми власності. Однак, ці оператори споживчого ринку у своїй більшості малопотужні, не відзначаються значними масштабами торговельної діяльності. Слабкий потенціал сільського ринку зовсім не приваблює у найближчій перспективі потужні корпоративні торговельні мережі, які у свої стратегії передбачають першочергове охоплення республіканських, обласних центрів та крупних міст із чисельністю жителів не менше 200 тис. осіб. В даній ситуації провідна роль в торгівлі на селі продовжує належати саме системі споживчої кооперації.

З урахуванням сучасних тенденцій до скорочення попиту сільських мешканців, кооперативні організації мають широкі можливості до мобільної зміни основного профілю діючих і тимчасово зачинених магазинів. Пріоритетним напрямом

перепрофілювання крамниць, на нашу думку, є максимальне скорочення кількості вузькоспеціалізованих і спеціалізованих магазинів, перетворення їх у продовольчі крамниці і магазини типу "Товари повсякденного попиту". В плані переспеціалізації кооперативної роздрібно-торговельної мережі варто звернути увагу на тимчасово незадіяний потенціал складського господарства даної системи. Довкола наявних внутрішньосистемних оптових підприємств доцільно об'єднати низку магазинів, кіосків і палаток, створивши таким чином міні-фірму ланцюгового типу або апробоване вже в системі споживчої кооперації гуртово-роздрібне торговельне підприємство (ГРТП). Такий підхід дозволить сконцентрувати ресурси, забезпечити централізоване товаропостачання мережі і, на цій основі, зміцнити потенціал системи торговельного обслуговування окремих сільських адміністративних районів.

Процеси перепрофілювання і переспеціалізації сільської роздрібно-торговельної мережі можуть розгортатися в напрямках залучення потенціалу інших галузей діяльності системи споживчої кооперації, зокрема виробництва, заготівель, ресторанного господарства. На нашу думку, найбільш актуальним типом роздрібно-торговельного підприємства для рядових сіл, на наш погляд, можуть бути рекомендовані змішані крамниці для реалізації простого асортименту товарів повсякденного попиту, або типу крамниця-бар, крамниця-заготпункт, крамниця-пункт побутового обслуговування. Для великих сіл вже доцільно рекомендувати улаштування середніх за розмірами (до 100-150 кв. м торговельної площі) спеціалізованих магазинів з продажу продовольчих і непродовольчих товарів, товарів для будівництва, підсобних господарств селян, садово-городнього інвентарю тощо. Основна частина сільської роздрібно-торговельної мережі об'єктивно тяжіє до районних центрів і містечок, де безумовно доцільно розгорнути торгівлю середніх і крупних спеціалізованих та універсальних магазинів. Особливе місце у таких поселеннях повинні займати непродовольчі магазини з використанням потенціалу збудованих раніше районних коопунівермагів. В ринкових умовах система споживчої кооперації повинна активно впроваджувати нові підходи, серед яких: інтеграція з виробничими підприємствами, індустріалізація торговельної діяльності, диверсифікація діяльності.

Отже, активізація як стратегія розширення та урізноманітнення діяльності сервісних підприємств шляхом диверсифікації сприяє досягненню широкого кола цілей функціонування підприємств у короткостроковій та довгостроковій перспективі, які можуть бути досягнуті шляхом її застосування. Стратегія диверсифікації здатна забезпечити як мінімальний економічно обґрунтований рівень розвитку сервісної компанії, необхідний для її позиції на ринку, так і стабільність ринку та збільшення ринкової частки компанії. При цьому предметом розширення та диверсифікації діяльності сервісного підприємства можуть бути види діяльності, послуги, капітал, трудові ресурси, географічне розташування.

Стратегія розширення діяльності сервісних підприємств, ефективна на різних етапах їх життєвого циклу, реалізується на основі організаційно-економічного 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.

Механізм управління диверсифікацією складається з набору певних заходів впливу, які використовуються в певній послідовності для розробки та реалізації політики диверсифікації та для оцінки соціально-економічного впливу реалізації її політики диверсифікації. Методичне забезпечення ефективної реалізації диверсифікації діяльності сервісних підприємств має охоплювати всі без винятку елементи механізму диверсифікації та базуватися на основних підходах до визначення диверсифікації як стратегії. Ключовими дилемами диверсифікації агросервісних 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,

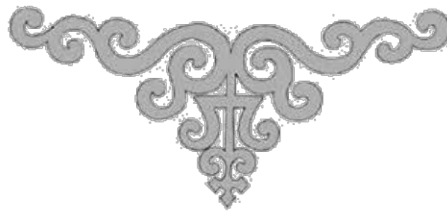
ключових компетенціях, що відповідають цілям розширення бізнесу та є його основою, а також певні ризики та певні види диверсифікації.

Прогнозування перспектив розвитку сервісних підприємств Тернопільської області дає підстави для висновку про 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, розвитку 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.

Вважається доцільним налагодження ефективних функціональних, структурних та організаційних зв'язків між обслуговуючими підприємствами та цільовими споживачами на основі створення відповідних мереж послуг, де кожен учасник може отримати необхідні послуги через інших учасників: сільгоспвиробники отримуватимуть послуги за принципом “єдиного вікна”, який полягає в координації діяльності сервісних підприємств різного профілю таким чином, щоб забезпечити споживачів комплексним обслуговуванням, а торговельні та побутові служби зможуть більш чітко структурувати власне маркетингове мікросередовище, доречно використовувати маркетингові інструменти, адекватні обраній стратегії. Оптимальною конфігурацією сервісних мереж у контексті даного дослідження вважається агросервісний кластер через можливість використання переваг диверсифікації всередині кластера як стратегії для сервісних підприємств з різними сферами діяльності.

Метою створення кластеру є стратегічна та оперативна підтримка різних типів сервісних підприємств на основі створення регіональної інформаційної мережі, яка за результатами оцінки кон'юнктури ринку сервісних послуг дасть можливість сервісним підприємствам здійснювати максимально точне сегментування ринку сервісних послуг, розробка ефективних маркетингових комплексів для кожного сегмента, а також визначення потенційних напрямків диверсифікації, зокрема суміжних; споживачі, у свою чергу, приймають обґрунтовані

рішення щодо оптимального вибору постачальників послуг на основі актуальної, повної та своєчасної інформації. Інформація, що відображає основні тенденції функціонування та розвитку сервісних підприємств, є специфічним продуктом, який має великий потенціал для мотивації створення сервісних підприємств, підтримує процес адаптації цих суб'єктів ринку до мінливого ринкового середовища та сприяє прийняттю ними раціональних рішень. Передбачається, що результати моніторингу діяльності сервісних підприємств сфери послуг мають стати основою для розроблення відповідних заходів на регіональному та національному рівнях, що забезпечують ефективну роботу сервісних підприємств у ринкових умовах.



Активізувати діяльність сервісних підприємств без участі громадян територіальної громади неможливо...
(Богдан Андрушків)

РОЗДІЛ 5.
АКТИВІЗАЦІЙНО-ТРАНСФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ
СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ПРОБЛЕМ ЇЇ
ІННОВАЦІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ДО УМОВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ
ПІВДРУЖНОСТІ

- Характеристика попиту на ринку сервісних послуг в умовах реформаційно-трансформаційної економіки;*
- Проблеми адаптації прогресивного досвіду сервісних підприємств до роботи в умовах Європейської економіки;*
- Шляхи активізації диверсифікаційної діяльності побутових підприємств та торгівельного сервісу.*

5.1. Характеристика попиту на ринку сервісних послуг в умовах реформаційно-трансформаційної економіки

Прем'єр-Міністр України Денис Шмигаль під час виступу на Конференції з питань відновлення України, у швейцарському місті Лугано, сказав що післявоєнне відновлення України складатиметься з трьох етапів [253], і після перемоги у війні треба буде реалізувати тисячі проєктів з відбудови.

Справді, «План відновлення України розділений на три ключові етапи. Перший - це відновлювати тут і зараз те, що можливо і що є критичним для життя людей... Друга частина - це швидке відновлення, оскільки кількість зруйнованих об'єктів навіть базової інфраструктури величезна. Одразу після завершення воєнних дій та перемоги України потрібно буде реалізувати тисячі проєктів відбудови», - пояснив глава уряду.

Прем'єр додав, що на другому етапі йдеться про ремонт шкіл, лікарень, сервісної інфраструктури, будівництво тимчасового житла, повернення життя у зруйновані міста і громади.

«Третій етап цього плану - це довгострокова трансформація, вона стосується всіх сфер, починаючи від освіти, медицини і завершуючи "зеленим переходом" та новим військово-промисловим комплексом», - сказав Шмигаль [253].

Він наголосив, що основа відновлення України - люди, економіка та інфраструктура.

Ринок сервісних послуг на селі, функціонуючи в єдності з товарним ринком, характеризується низкою специфічних рис, які зумовлюють особливості комерційно-побутової діяльності підприємств на цьому ринку. Так, діяльність сервісних підприємств на сільському ринку послуг передбачає достатньо високу мобільність з огляду на динамічність попиту в зв'язку з сезонністю та пропозиції на послуги з матеріально-технічного постачання та виробничого обслуговування в зв'язку з участю у функціонування аграрного сектору економіки. Крім того, сервісні послуги мають локальний характер, зумовлений територіальною визначеністю обслуговуючої діяльності сервісного підприємства; спостерігається висока швидкість обороту коштів, яка є наслідком більш короткого виробничого циклу у сфері послуг, а також висока чутливість до змін ринкової кон'юнктури як з боку споживачів, так і з боку виробників послуг;

специфічною є організація виробництва послуг, яка найчастіше реалізується в мобільних малих та середніх сервісних підприємствах; об'єктивно високим є рівень диверсифікації сервісних послуг, що зумовлено співвідношенням в часі та просторі процесу виробництва й реалізації послуги та індивідуальною природою попиту. З огляду на специфіку ринку сервісних послуг в процесі дослідження передбачалось ідентифікувати особливості функціонування обслуговуючих підприємств різних напрямів торгово-побутового сервісу, а також структуру ринку сервісних послуг.

З метою вивчення сучасного попиту на сервісні послуги було проведено окреме дослідження за допомогою спеціально розробленої анкети, що містила блоки питань щодо ресурсного забезпечення обслуговуючих підприємств (додаток А). В результаті соціологічного дослідження було опитано 150 респондентів Тернопільської області. Цільовою аудиторією опитування стали керівники обстежених підприємств (директор, голова правління, головний бухгалтер).

Відомо, що попит – це представлена на ринку платоспроможна потреба в товарах, роботах та послугах, яка характеризується насамперед періодичністю, забезпеченістю коштами та ступенем задоволеності, тому важливим в ході дослідження вбачалось з'ясувати характеристики потреби сільських жителів та сільсько-господарських товаровиробників у різноманітних сервісних послугах. В цілому значна частина респондентів (47,9 %) має потребу в сервісних послугах, при цьому 18,1% опитаних мають потребу в окремих послугах, така ж кількість респондентів (18,1%) не визначилися із відповіддю і 16,1% опитаних не мають такої потреби, тобто переважна більшість сільських жителів та сільсько-господарських товаровиробників потребують сервісного обслуговування. Оскільки потреба визначається як відчуття нестачі чогось необхідного, то наявність у товарах, роботах та послугах, зумовлюється, насамперед, внутрішніми чинниками, зокрема, покупною спроможністю сільських покупців. З метою ідентифікації залежності між фінансовим станом (покупними можливостями) сільського жителя, економічним станом підприємств та їх потребою в сервісному обслуговуванні побудовано крос-табуляційну таблицю (табл. 5.1)

Таблиця 5.1

**Взаємозв'язок покупних можливостей сільського жителя,
економічного стану підприємств та їх потребою в сервісних
торгово-побутових послугах**

Економічний стан, (X)	Потреба в сервісному обслуговуванні, (Y)									
	Так		Ні		Окремі послуги		Важко відповісти		Всього	
	Кількість споживачів, (підприємств), одиниць	%	Кількість споживачів (підприємств), одиниць	%	Кількість споживачів (підприємств), одиниць	%	Кількість споживачів (підприємств), одиниць	%	Кількість споживачів (підприємств), одиниць	%
Успішний	5	3,3	1	0,7	4	2,7	-	-	10	6,7
Обнадійливий	11	7,3	3	2,0	3	2,0	1	0,7	18	12,0
Задовільний	29	19,3	16	10,7	12	8,0	16	10,7	72	48,0
Проблемний	21	14,0	4	2,7	4	2,7	7	4,7	37	24,6
Незадовільний	5	3,3	-	-	1	0,7	3	2,0	9	6,0
Важко оцінити	1	0,7	-	-	3	2,0	-	-	4	2,7
Всього	72	47,9	24	16,1	27	18,1	27	18,1	150	100,0

Джерело: власні дослідження.

Результати, представлені в крос-табуляційній таблиці (табл. 5.1), свідчать, що найбільша частка споживачів (48 %) з-поміж тих, які потребують сервісного обслуговування (47,9 %), мають задовільний економічний стан, що пов'язано із відсутністю у цієї групи підприємств власних ресурсів для задоволення потреби в тих чи інших виробничих послугах. Товароваровиробники, що характеризуються успішним і незадовільним економічним станом, значно меншою мірою (відповідно 6,7 % та 6 %) потребують сервісного обслуговування, що пояснюється прагненням успішних підприємств задовольняти відповідні потреби власними ресурсами та відсутністю у економічно слабких підприємств потреби в сервісному обслуговуванні як такому.

Для обґрунтування наявності (відсутності) систематичного зв'язку між двома змінними доцільним вбачається здійснити

розрахунок χ^2 -критерію. Перевірка нульової гіпотези (H_0) та розрахунок χ^2 -критерію (табл. 5.2) вказують на наявність систематичного зв'язку між двома змінними (економічного стану підприємств та їх потребою в сервісних послугах).

Таблиця 5.2

Результати розрахунку критерію χ^2 -квадрат (χ^2)				
Формула та умова виконання поставленої задачі	Результати проведених розрахунків			
– Частота: $f_e = \frac{n_r \cdot n_c}{n}$	4	2	2	2
	9	3	3	3
	35	12	13	13
	18	6	7	7
	4	1	1	1
	2	1	1	1
– χ^2 -квадрат (χ^2): $\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$	5,11			
– Число ступенів свободи: $df = (r-1) \times (c-1)$	df = 15			
– Рівень значимості: $\alpha = 0,05$	$\chi^2_{0,05} = 2,13$			
5. Порівняння χ^2 з критичним значенням $\chi^2_{0,05}$	5,11 > 2,13			

Джерело: власні розрахунки.

Іншим внутрішнім чинником, що зумовлює потребу товаровиробників у сервісних послугах, вбачається період існування підприємства. Обґрунтування причинно-наслідкової залежності між періодом існування споживача та наявністю у нього потреби в сервісному обслуговуванні здійснюється експериментальним шляхом на основі моделювання ситуації з дотриманням наступних умов: наявність супутньої варіації, порядок перебігу події в часі та виключення інших можливих чинників (табл. 5.3). В даному випадку фактор-причина супутньої варіації – це період її функціонування на ринку (X), фактор-результат – наявність потреби в сервісному

обслуговуванні (Y). Задамо обмеження для часового фактора наступним чином:

$$X = (\{1 \leq X \leq 3\}; \{3 \leq X \leq 5\}), \quad (5.1)$$

де інтервал $\{1 \leq X \leq 3\}$ – це кількість респондентів з періодом існування

на ринку в межах “менше 1 року” до “3 років”;

інтервал $\{3 \leq X \leq 5\}$ – це кількість респондентів з періодом існування на ринку в межах “від 3 років” до “понад 5 років”.

Таблиця 5.3

Супутня варіація між періодом існування споживача та наявністю у них потреби в сервісному обслуговуванні

Період існування споживача, підприємства (X), років	Потреба в сервісних послугах (Y)						Всього, одиниць
	Так		Ні		Окремі послуги		
	Кількість споживачів, підприємств, одиниць	%	Кількість споживачів, підприємств, одиниць	%	Кількість споживачів, підприємств, одиниць	%	
Інтервал: $\{1 \leq X \leq 3\}$	18	85,7	1	4,8	2	9,5	21
Інтервал: $\{3 \leq X \leq 5\}$	54	41,9	50	38,8	25	19,4	129
Всього, одиниць	72	48,0	51	34,0	27	18,0	150

Джерело: власні розрахунки.

Дані табл. 5.3 дають змогу зробити висновок про те, що переважна більшість респондентів (85,7 %) в період заснування та організації власної діяльності (термін існування підприємств – до 3 років) найбільше потребують сервісного обслуговування, що зумовлено необхідністю сконцентруватися на забезпеченні успішного функціонування основного виробництва. Важливим в процесі дослідження вбачалось з’ясувати, послуги яких напрямів сервісного обслуговування є нагальною потребою.

В розрізі різних сервісних послуг потреба в матеріально-технічному постачанні та виробничому обслуговуванні має певні відмінності. Встановлено, що найменшу потребу відчують

учасники сільськогосподарського товаровиробництва у послугах з транспортних послугах (7 %), зберігання врожаю (9 %), страхування (8,4 %), внесення добрив та засобів захисту рослин (7,4 %). Частково така ситуація пояснюється наявністю у підприємств відповідних власних структурних підрозділів, що дає змогу задовольняти потреби у необхідних послугах власними ресурсами. Так, 57,3 % підприємств мають власну ремонтну майстерню, 53,3 % – зернотік, 50 % – автогараж, 39,3 % – млин, 38 % – пункт прийому молока, 11,3 % – власні торгові точки (ларьок, палатка, фірмовий магазин), 10,6 % – пункт технічного обслуговування, 9,3 % – лінія переробки продукції рослинництва, 9,3 % – комбикормовий цех, 4 % – лінія переробки продукції тваринництва, 8 % – інші структурні підрозділи, столярний цех, макаронний цех, столова, пункт первинної переробки зерна 2, пилорама 2 (по 1,4 %), хлібопекарню (2,2 %), при цьому жодне з обстежених господарств не має власного пункту прокату техніки.

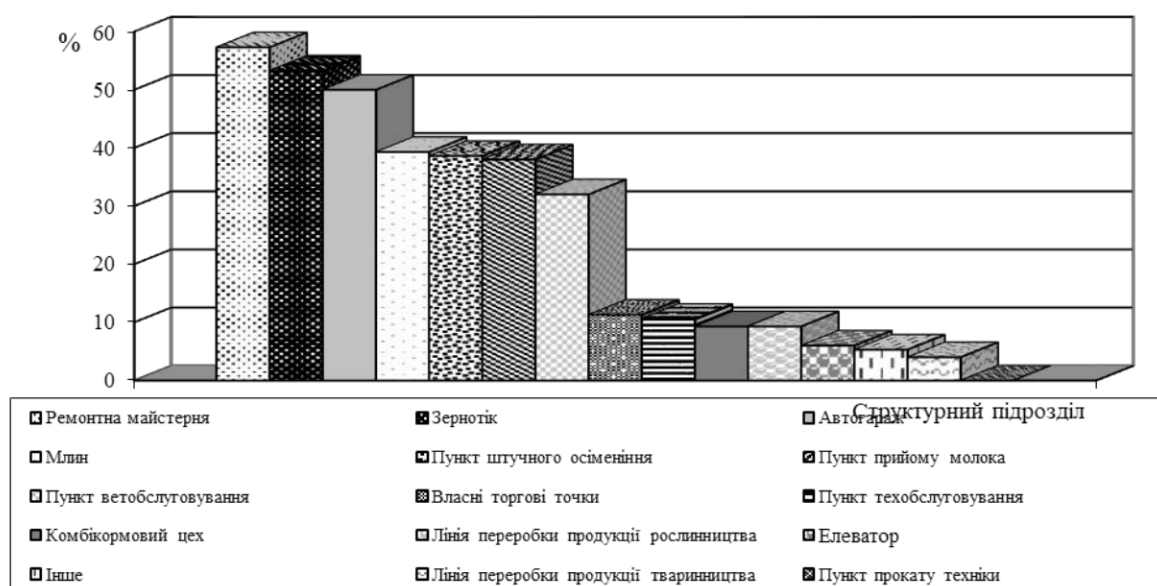


Рис. 5.1. Структурні підрозділи сервісних підприємств

Джерело: власні дослідження.

За результатами дослідження (табл. 5.4), постійну потребу сільські товаровиробники відчують у послугах із збирання макулатури, вторинної сировини (чермет) (16,6 % респондентів) та зберігання врожаю (12,6 %), організації збуту (13,3 %), транспортних послугах (10 %), періодичну потребу у постачанні сільгосптехніки та запчастин (18,6 %), ремонті техніки (17,3 %), агрохімічному забезпеченні (17,3 %), обробітку ґрунту (16,6 %), оренді техніки (16 %), кредитуванні (15,3 %), будівництві (12 %), інформаційно-

консультаційному забезпеченні (14 %), найменшу потребу у лізингу (8 %), зі страхування (4 %) інше.

Таблиця 5.4

Характеристика потреби в сервісних послугах для учасників агропромислового виробництва (респондентів)

Агросервісні послуги	Періодичність			Забезпеченість коштами			Наскільки задоволено потребу			
	постійна	періодична	дуже рідка	виникне в перспективі	повна	часткова	відсутня	незадоволено	частково задоволено	повністю задоволено
Постачання с.-г. техніки та запчастин	23	28	12	4	9	45	8	13	35	6
Оренда техніки	7	24	18	3	9	20	8	9	16	12
Ремонт техніки	25	26	5	6	16	34	5	7	34	10
Обробіток ґрунту	17	25	4	0	12	26	1	0	22	11
Внесення добрив, засобів захисту рослин	19	26	3	2	17	24	3	3	24	11
Збирання врожаю	25	21	4	1	18	23	1	2	20	15
Зберігання врожаю	19	12	3	1	17	17	2	5	12	13
Транспортні послуги	15	14	13	2	10	19	4	2	18	10
Будівництво та ремонт приміщень	10	18	8	5	4	16	14	18	12	2
Кредитування	20	23	9	4	6	20	9	13	18	10
Лізинг	4	7	12	8	3	8	6	6	9	4
Страховання	6	6	6	6	5	8	7	10	7	2
Організація збуту	20	18	4	2	15	14	5	11	13	8
Інформаційно-консультаційні послуги	8	21	8	7	9	14	9	11	17	3

Джерело: власні розрахунки.

Така диференціація потреб в різних сервісних послугах пояснюється насамперед можливістю реалізації цієї потреби. Нині на ринку сервісних послуг діють підприємства різних організаційно-правових форм власності, тому певний інтерес для дослідження становила ідентифікація основних способів отримання послуг з матеріально-технічного забезпечення та виробничого обслуговування.

В цілому важливим джерелом задоволення потреби в сервісних послугах для 24,2 % респондентів є виключно власні сили, 16,1% користуються сусідською та іншою товариською взаємодопомогою, проте значна частина учасників дослідження користуються послугами сервісних підприємств, в т.ч. 21,7 % опитаних користуються послугами приватних підприємців, по 17 % звертаються за послугами до державних та комерційних сервісних підприємств і лише 3,2 % задовольняють власні потреби за рахунок послуг обслуговуючих кооперативів (рис. 5.2).

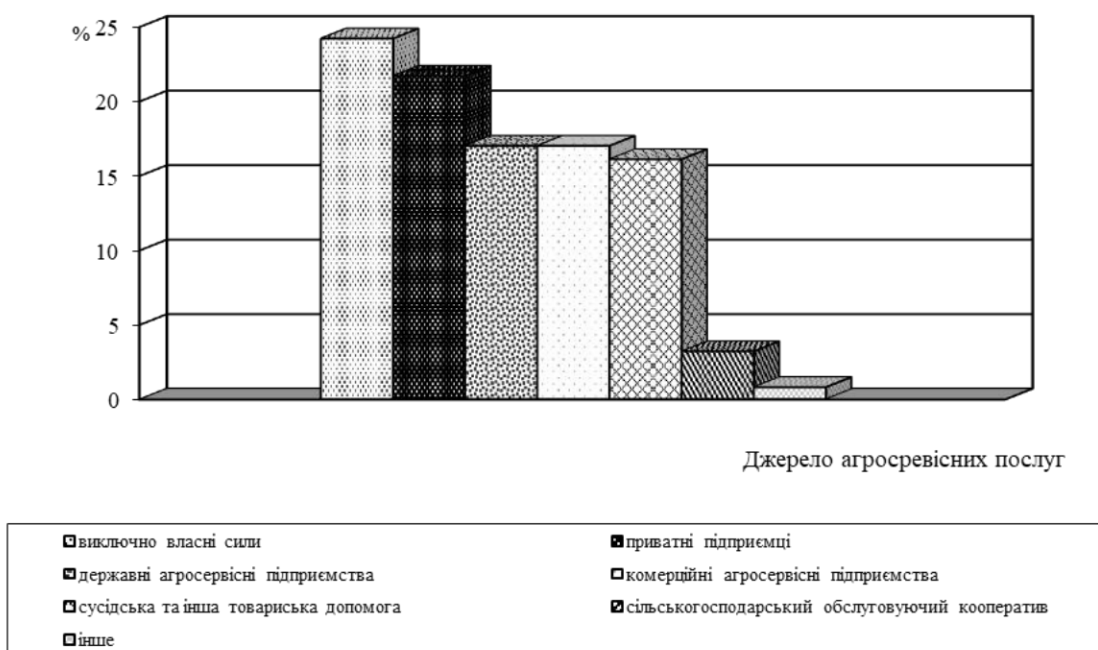


Рис. 5.2. Джерела отримання сільським населенням та сільськогосподарськими товаровиробниками сервісних послуг
Джерело: власні дослідження.

Найважливіші причини задоволення потреби у виробничому обслуговуванні та матеріально-технічному постачанні підприємств та особистих селянських господарств власними силами пов'язані із нестачею у них коштів, з одного боку, а з іншого, – з необґрунтовано завищеними, на їх думку, цінами на послуги сервісних підприємств. Суттєвою причиною, за результатами опитування, є дисбаланс між високими цінами та недостатньою якістю послуг сервісних підприємств, а також відсутність на ринку сервісних послуг відповідної пропозиції (табл. 5.5).

Основні причини, що спонукають сільське населення та сільгосптоваровиробників задовольняти потребу в сервісних послугах власними ресурсами

Варіант відповіді	Кількість, од.	Структура, %
Нестача коштів	42	30
Необґрунтовано завищені ціни на послуги	38	27
Немає власні ресурси для задоволення відповідної потреби	31	22
Недостатня якість послуг сервісних підприємств	10	8
Немає пропозиції відповідних видів послуг	9	5
Негативний досвід співпраці з сервісними підприємствами	6	4
Недостатня інформація про сервісні підприємства	5	3
Інше	1	1
Всього	142	100

Джерело: власні розрахунки.

Серед причин, що спонукають жителів села та сільських товаровиробників користуватися послугами сервісних підприємств, найчастіше респондентами називаються безальтернативність щодо джерел задоволення відповідних потреб та висока якість послуг спеціалізованих постачальницьких та обслуговуючих підприємств (табл. 5.6). Важливою причиною є також традиційні партнерські відносини з сервісними підприємствами, що пояснюється можливістю для жителів села та сільських товаровиробників у такому випадку отримати додаткові преференції у вигляді більш гнучких умов оплати послуг, зокрема відстрочки платежу, мінімізації витрат через нерегулярне постачання ресурсів тимчасовими постачальниками тощо. Показово, що значна частина респондентів вказує, що дешевше скористатися послугами сервісних підприємств попри досить високі ціни, ніж за допомогою власних ресурсів. Це пояснюється насамперед сезонним характером функціонування підприємств, відповідно сезонністю потреби у різноманітних сервісних послугах, тому для переважної більшості підприємств є більш раціональним користування послугами сервісних підприємств, переносючи таким чином витрат на послуги із категорії фіксованих витрат до змінних.

**Основні причини, що спонукають сільськогосподарських
товаровиробників користуватися послугами сервісних
підприємств**

Варіант відповіді	Кількість підприємств, од.	Структура, %
Немає іншого способу задовольнити потребу в сервісних послугах	21	20,9
Висока якість послуг спеціалізованих підприємств	18	17,8
Традиційні партнерські відносини із сервісними підприємствами	17	16,9
Дешевше скористатися послугами сервісних підприємств	16	15,8
Широкий асортимент та супутні послуги спеціалізованих підприємств	16	15,8
Необхідність сконцентруватися на власне виробництві	12	11,9
Інше	1	0,9
Всього	101	100

Джерело: власні розрахунки.

В розрізі окремих послуг спостерігається тенденція до задоволення власних потреб за рахунок сервісних підприємств в тих послугах, що не можуть бути задоволені за рахунок власних сил. Так, сільськогосподарські товаровиробники задовольняють потреби в основному або виключно за рахунок послуг агросервісних підприємств в сфері фінансових послуг, зокрема, лізингу – 25 %, кредитування – 39 %, страхування – 16 %, а також постачання сільськогосподарської техніки та запчастин – 50 %. Це підтверджують результати опитування – саме такий спосіб задоволення потреб в агросервісних послугах є найбільш прийнятним, оскільки 1) є єдиною можливим способом (21 % респондентів), 2) якість послуг спеціалізованих підприємств є достатньо високою (18 %), 3) традиційні партнерські відносини сільгоспвиробників із підприємствами агросервісу (17 %), 4) агросервісні підприємства надають широкий спектр послуг, в т. ч. й супутніх (16 %) та їх послугами скористатися дешевше, ніж задовольняти відповідні потреби самостійно (16 %), 5) необхідність сконцентруватися на власне аграрному виробництві (12 %).

Проте потребу в більшості сервісних послугах сільгосппідприємства прагнуть задовольняти виключно самостійно:

74 % – зберігання врожаю, 65 % – внесення добрив, 61 % – обробіток ґрунту, 60 % – збирання врожаю, 47 % – ремонт техніки, 46 % – будівництво та ремонт приміщень, 42 % – транспортні послуги, 20 % – меліорація; переважно власними силами: 50 % – інформаційно-консультаційні послуги, 43 % – зооветеринарні послуги, 42 % – організація збуту, 37 % – оренда техніки.

Отже, потреба у переважній більшості сервісних послуг характеризуються респондентами як періодична, що зумовлюється як об'єктивними причинами, так і цілим рядом суб'єктивних причин, що пов'язані із загальними проблемами функціонування підприємств. Дуже рідкими та такими, що виникнуть в перспективі, значна частина споживачів називають потребу в оренді техніки та лізингу, що зумовлено недосконалістю сучасних механізмів оренди та лізингу.

Спостерігається непряма залежність між періодичністю в послугах, забезпеченості їх коштами та ступенем задоволеності потреби у відповідних послугах, що пояснюється специфічними умовами функціонування кожного з напрямів сервісу і відповідно притаманними кожному з них чинників, що визначають успішність в кінцевому підсумку, тому окремого дослідження потребують процес надання послуг жителям села та сільгосптоваровиробникам в сфері постачання матеріально-технічних ресурсів, технологічних, фінансово-кредитних, маркетингових, інформаційно-консалтингових послуг.

Послуги, в т. ч. й сервісні, є важливими й специфічними благами з огляду на їх нематеріальність, невіддільність від постачальника, неможливість зберігання, мінливість їх змісту та якості в залежності від кваліфікації персоналу, тому сервісні підприємства прагнуть підвищити відчутність послуг, їх якість, забезпечити взаємодію клієнта з системою надання послуг, збалансувати попит і пропозицію на ринку сервісних послуг за допомогою різних маркетингових інструментів. В процесі дослідження передбачалось з'ясувати, які з цих засобів є найважливішими для споживачів, для цього різні маркетингові інструменти, що застосовують сервісні підприємства, респондентам пропонувалося оцінити за значимістю від 1 до 10 балів в порядку спадання важливості (шкала Лейкера). Встановлено, що найсуттєвішими характеристиками якості сервісних послуг як цільових споживачів є доступність ціни, своєчасність отримання послуг, кваліфікація персоналу сервісного підприємства, гнучкість

умов оплати послуг, орієнтація сервісного підприємства на довготривалі стосунки з клієнтами, зручність його розташування, значно меншого значення споживачами надається наявності післяпродажного сервісу, екологічній безпеці діяльності сервісного підприємства, а також його позитивному іміджу (табл. 5.7). Характерно, що найбільш важливі чинники, що визначають якість сервісних послуг, стосуються ціни послуг та умов оплати, що пов'язано з низьким рівнем платоспроможності більшості споживачів, своєчасності отримання послуг, що зумовлюється значним впливом природнокліматичних чинників на успішність виробництва, а також рівня фахової підготовки персоналу, кваліфікація якого безпосередньо визначає якість сервісних послуг, оскільки процеси виробництва та реалізації послуг є невіддільними (тотожними).

Таблиця 5.7

Рейтинг пріоритетів щодо якісних характеристик послуг сервісних підприємств

Характеристика послуг	Кількість, бал	Рейтинг
Доступна ціна	254	1
Своєчасність отримання послуг	255	2
Кваліфікація персоналу сервісного підприємства	399	3
Гнучкі умови оплати послуг	440	4
Орієнтація на довгострокові стосунки з клієнтами	476	5
Зручність розташування сервісного підприємства	499	6
Наявність післяпродажного сервісу	513	7
Екологічна безпека діяльності сервісних підприємств	521	8
Позитивний імідж сервісного підприємства	539	9
Інше	628	*

Джерело: власні розрахунки.

В рейтингу найважливіших характеристик, що визначають якість сервісних послуг, умови оплати послуг посідають досить високе (четверте) місце, тому необхідно є потреба проаналізувати, які саме умови оплати послуг сервісних підприємств сприймаються споживачами як гнучкі й, відповідно, – найбільш прийнятні. Так, спостерігається певна диференціація щодо найбільш прийняттого способу розрахунку за сервісні послуги (табл. 5.8). Для 9,7% респондентів спосіб розрахунку не має значення, що пояснюється міцним фінансовим становищем цих споживачів (ця цифра корелює з

12 % респондентів, що оцінюють економічний стан власного підприємства як успішний та обнадійливий). Значна кількість респондентів (26,3 %) надають перевагу взаєморозрахункам (в грошовій та натуральній формах), що пов'язано з тим, що суттєвим джерелом отримання сервісних послуг для сільських споживачів є сусідська та інша взаємодопомога (20 % опитаних). Що стосується форми розрахунків, то в цілому 36 % опитаних надають перевагу розрахункам в грошовій формі, 28 % – в натуральній, що ж до умов оплати, то 34,2 % опитаних найчастіше розраховуються одразу після отримання послуг, 29,8 % потребують відстрочки платежу.

Таблиця 5.8

**Способи розрахунку за послуги сервісних підприємств,
що є найбільш прийнятними для сільських жителів та
сільгосптоваровиробників**

Варіанти відповідей	Кількість, од.	Структура, %
Взаєморозрахунки	30	26,3
Грошима одразу ж після отримання послуги	30	26,3
Продукцією з відстрочкою розрахунку	23	20,1
Спосіб розрахунку не має значення	11	9,7
Грошима з відстрочкою платежу	11	9,7
Продукцією одразу ж після отримання послуги	9	7,9
Всього	114	100

Джерело: власні розрахунки.

Подальший розвиток торгово-побутових послуг значною мірою зумовлюється достатнім рівнем забезпеченості технічними засобами та якісним їх складом. Основою матеріально-технічної бази будь-якого підприємства є техніка, тому вбачалось за необхідне в процесі дослідження з'ясувати, яким чином ці підприємства задовольняють власну в ній потребу (табл.5.9). За результатами опитування встановлено, що найбільш розповсюдженим способом задоволення потреби в техніці є оренда (38,6 % респондентів), значна частина підприємств (30,0 %) надають перевагу придбанню нової техніки, 17,8 % найчастіше придбавають вживану техніку, а також 11,1% задовольняють потребу в техніці за рахунок наявної в господарстві, 2,5 % опитаних самотужки збирають окремі види техніки з нових та таких, що вже були у користуванні, комплектуючих.

**Способи задоволення потреби сільського населення та
сільгосптоваровиробників у товарах, роботах та послугах**

Варіанти відповідей	Кількість, од.	Структура, %
Оренда необхідної техніки	63	38,6
Придбання нової техніки	49	30,0
Придбання вживаної техніки	29	17,8
Використання наявної техніки	18	11,1
Збирання техніки з комплектуючих	4	2,5
Всього	163	100

Джерело: власні дослідження.

Оренда техніки є найбільш розповсюдженим способом задоволення підприємствами у ній потреби. Такі результати дослідження пояснюються насамперед тим, що для більшості виробників з огляду на їх розміри та фінансово-економічний стан економічно доцільним є користуватися послугами орендодавців, переносячи таким чином витрати на утримання машинно-тракторного парку із постійних до змінних. Важливим вбачається аналіз якісного та кількісного складу орендованої техніки. Якісний аналіз оренди техніки передбачав оцінку умов договорів оренди, зокрема строк оренди, плату за оренду та орендодавця. Так, за результатами дослідження, найчастіше договори оренди техніки укладаються строком на сезонні роботи або на тривалий період до 5 років (25,9 % та 14,3 % опитаних відповідно), плата за оренду техніки у більшості випадків становить 1 % вартості орендованої техніки у натуральній та грошовій формах, орендодавцями є переважно приватні підприємці.

Придбання вживаної техніки частиною підприємств (17,8 %) як основне джерело задоволення потреби у техніці спричиняється насамперед їх обмеженими фінансовими можливостями. В процесі аналізу кількісного та якісного складу вживаної техніки, що придбавалась товаровиробниками, основними критеріями було обрано вартість придбаної техніки, строк попередньої експлуатації, наявність відновлюваного та післяпродажного сервісу.

Таблиця 5.10

**Взаємозв'язок між фінансовим станом сільських споживачів
послуг та способом задоволення їх потреб**

Чи достатньо фінансових ресурсів	Спосіб задоволення потреби в сільгосптехніці					Всього*	У % до підсумку
	оренда	вживана техніка	лізинг	нова техніка	власна техніка		
Так, достатньо	2	3	0	8	2	15	8,7
Використовуються зовнішні джерела фінансування	45	20	11	35	3	114	66,3
Не використовуються зовнішні джерела фінансування	11	6	1	1	6	25	14,5
Важко відповісти	5	7	0	4	2	18	10,5
Всього	63	36	12	48	13	172	100,0
У % до підсумку	36,6	20,9	7,0	27,9	7,6	100,0	-

Джерело: власні дослідження.

**загальна кількість респондентів є більшою, ніж загальна вибірка, оскільки передбачалось декілька варіантів відповіді на питання*

Закупівля нової техніки як спосіб задоволення попиту на техніку значної частини сільськогосподарських споживачів зумовлена насамперед об'єктивною необхідністю повного оновлення фізично та морально застарілого машинно-тракторного парку. Очевидно, що спосіб задоволення потреби в першу чергу визначався рівнем доступних коштів, тому важливо вивчити зв'язок між активами та способом задоволення їх попиту на послуги з обслуговування. З даних таблиці 5.10 випливає, що 66,3% респондентів відчувають брак коштів та отримують їх із зовнішніх джерел фінансування, використовуючи отримані кошти переважно на оренду та придбання нового обладнання (36,6% та 27,9% респондентів відповідно). Загалом під час дослідження фінансовий стан досліджуваних підприємств оцінювався щодо наявності власних коштів у споживачів в обсязі, достатньому для забезпечення господарської діяльності підприємства, а також можливості отримання фінансування із зовнішніх джерел та призначення залучених коштів (табл. 5.11).

Таблиця 5.11

Забезпеченість торгово-побутових підприємств власними фінансовими ресурсами

Варіанти відповідей	Кількість, респондентів	Структура, %
Недостатньо, і використовуються кошти із зовнішніх джерел фінансування	52	57,1
Недостатньо, і кошти із зовнішніх джерел фінансування не використовуються	18	19,8
Важко відповісти	11	12,1
Так, достатньо	10	11,0
Всього	91	100

Джерело: власні розрахунки.

Встановлено, що забезпеченими власними фінансовими ресурсами в достатньому обсязі лише 11 % опитаних, переважна більшість аграріїв (76,9 %) є недостатньо забезпеченими фінансовими ресурсами, з них 19,8 % не залучають кошти із зовнішніх джерел фінансування, 57,1% – використовують залучені кошти у своїй господарській діяльності, водночас 12,1% респондентів не змогли визначити рівень забезпеченості власного підприємства фінансовими ресурсами.

Найчастіше сільськогосподарські товаровиробники звертаються до банківських установ з метою залучення фінансових ресурсів (72,1% респондентів), рідше отримують кошти з державного бюджету (18,6 %) та користуються позиками фізичних осіб (6,9 %), дуже рідко отримують благодійні внески (2,4 %). Проте у абсолютному (грошовому) виразі співвідношення дещо інше – найбільша сума коштів отримана через благодійні внески, наступні позиції посідають банківський кредит, позики фізичних осіб і найменше коштів було отримано сільгосптоваровиробниками із держбюджету (табл. 5.12).

Таблиця 5.12

Зовнішні джерела фінансування потреб

Зовнішнє джерело фінансування	Кількість, од.	Структура, %	Сума, тис. грн.
Банківський кредит	62	72,1	26721
Кошти державного бюджету	16	18,6	1788
Позика фізичних осіб	6	6,9	3660
Благодійний внесок	2	2,4	2089475
Всього	86	100	2121644

Джерело: власні розрахунки.

Банківський кредит є специфічним джерелом залучення необхідних фінансових ресурсів, оскільки передбачає, з одного боку, широкі можливості для позичальника щодо розмірів кредиту, з іншого, – значні його зобов'язання щодо форми застави та термінів повернення кредиту. Як свідчать результати дослідження, розміри отриманих кредитів характеризується великою амплітудою – від 7 тис. грн. до 4900 тис. грн., тому за розмірами кредитів їх умовно поділено на декілька груп, в межах яких спостерігаються певні закономірності.

Найчастіше укладаються угоди кредитування на суми в межах 100-190 тис. грн. та 300-900 тис. грн., що значною мірою пов'язано, з одного боку, з об'єктивною необхідністю у середніх та великих кредитах, з іншого, – на такі кредити умови кредитування є найбільш прийнятним для сільгосптоваровиробників (межі відсоткової ставки за кредит, термін повернення кредиту). Із зростанням суми кредиту, тим вищою має бути ліквідність запропонованої застави, а також незважаючи досить широкі межі відсоткової ставки за кредит переважаюча відсоткова ставка майже однаковою для всіх категорій кредитів (17 %).

Незважаючи на те, що більше половини респондентів залучають кошти із зовнішніх джерел фінансування, майже п'ята частина опитаних попри обмеженість власних коштів не мають можливості скористатися зазначеними джерелами фінансування. Основною перешкодою у залученні кредитів є високий відсоток кредитних установ (41,0 % респондентів), короткостроковість кредиту (18,9 %), що об'єктивно унеможлиблює отримання кредиту в необхідному обсязі (7,4 %), а також своєчасне його повернення через сезонність сільськогосподарського виробництва, відсутність ліквідної застави (11,6 %), бюрократизованість процесу отримання кредиту також є суттєвою перешкодою (9,5 %), недостатня поінформованість (3,1%), що утруднює пошук кредитора (7,4 %), суб'єктивні чинники несуттєво впливають на процес залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, оскільки становлять лише 1,1% (табл. 5.13). Очевидним є значний розрив структурних зв'язків між споживачами торгово-побутових послуг та функціонуючою нині системою фінансово-кредитного обслуговування з огляду на низький рівень платоспроможності споживачів послуг і, як наслідок, –

незацікавленості банківських установ в них як в комерційно перспективних клієнтах.

Таблиця 5.13

Проблеми, що перешкоджають залученню коштів із зовнішніх джерел фінансування

Варіанти відповідей	Кількість, од.	Структура, %
Високий відсоток за кредит	39	41,0
Короткостроковість кредиту	18	18,9
Відсутність ліквідної застави	11	11,6
Бюрократичні перепони	9	9,5
Малий розмір кредиту	7	7,4
Пошук кредитора	7	7,4
Недостатня інформованість	3	3,1
Інше	1	1,1
Всього	95	100

Джерело: власні розрахунки.

Залучення фінансових ресурсів передбачає використання їх на певні заздалегідь визначені цілі, тому дослідження мало на меті з'ясувати, на які заходи господарської діяльності торгово-побутових підприємств спрямовувались залучені кошти й наскільки було задоволено відповідні потреби. Встановлено, що основними статтями витрат, на які було спрямовано залучені фінанси, це придбання оборотних засобів, формування оборотних фондів, придбання та оренда техніки, значно рідше статтями витрат залучених коштів є покращання соціальної інфраструктури, капітальне будівництво. При цьому потреба у залучених коштах найкраще задоволена щодо розрахунків за спожиту електроенергію.

З огляду на суттєвий вплив природнокліматичних чинників на успішність діяльності торгово-побутових підприємств, важливим напрямом сервісного обслуговування вбачається страховий захист. Проте переважна більшість опитаних (86,6 %) нині практично не здійснюють систематичного страхового захисту, з них 23,3 % респондентів планують на перспективу здійснювати страховий захист власного виробництва, 18,9 % нині час від часу здійснюють такий захист (табл. 5.14).

Основними причинами такої ситуації в сфері страхового захисту є несприятливе фінансове становище підприємств (25,2 %), висока вартість страхових послуг (25,2 %), вагомим чинником респонденти

вважають відсутність реальної державної підтримки страхування (18,1%), а також відсутність гарантій отримання або своєчасної виплати страхового відшкодування від страхувальника (17,2 %) (табл. 5.15).

Таблиця 5.14

Застосування страхового захисту

Варіанти відповідей	Кількість, од.	Структура, %
Страховий захист здійснюється	12	13,4
Страховий захист не здійснюється	40	44,4
Страховий захист здійснюється час від часу	17	18,9
Планується здійснювати на перспективу	21	23,3
Всього	90	100

Джерело: власні розрахунки.

Незначна частина (13,4 %) споживачів послуг здійснюють страховий захист власного виробництва попри існуючі труднощі. Таке страхування відбувається переважно за рахунок державних страхових фондів (47,1%), практично однаковою мірою за рахунок комерційних страхових компаній (26,5 %) та страхових фондів підприємств (23,5 %), досить незначна частка респондентів (2,9 %) здійснює страховий захист за рахунок фонди некомерційних страхових організацій на засадах взаємострахування.

Таблиця 5.15

Чинники, що перешкоджають укладанню договорів страхування

Варіанти відповідей	Кількість, од.	Структура, %
Несприятливе фінансове становище обслуговуючого підприємства	25	25,2
Висока вартість страхових послуг	25	25,2
Відсутність реальної державної підтримки страхування	18	18,1
Відсутність гарантій отримання або своєчасної виплати страхового відшкодування від страхувальника	17	17,2
Неприйнятні умови страхування	8	8,1
Недостатня інформованість про діяльність страхових організацій	4	4,1
Інше	2	2,1
Всього	99	100

Джерело: власні розрахунки.

В умовах функціонування торгово-побутових як суб'єктів ринку необхідна реалізація ними ефективної збутової політики, яка полягає у створенні системи ефективних каналів збуту продукції в поєднанні з

надійною комунікаційною політикою, спрямованою на забезпечення оптимального використання набору комунікацій з метою формування попиту на ринку цільових споживачів сільськогосподарської продукції та сприяння реалізації цієї продукції, робіт і послуг. У цьому контексті маркетингові послуги, спрямовані на задоволення потреб сільських споживачів, насамперед у формуванні та управлінні збалансованою товарною пропозицією, встановленні економічно обґрунтованої та гнучкої цінової політики відповідно до ринкової ситуації, забезпеченні ефективних каналів збуту продукції, створенні ефективного логістична система, спрямована на оптимізацію витрат на доведення її до кінцевого споживача. У процесі дослідження було визнано доцільним визначити кількісні та якісні характеристики потреб товаровиробників у маркетингових послугах.

У результаті опитування виявилось, що 18% респондентів обрали участь у ярмарках та виставках як спосіб просування своєї продукції на ринку, стільки ж вважають за краще продавати продукцію у власних торгових точках, а 9% проводити рекламну діяльність. Водночас велика кількість респондентів (36%) взагалі не приділяють уваги комунікації збуту, що пояснюється відсутністю спеціаліста з продажу на переважній більшості підприємств (88%), 1% підприємств працюють спеціаліст із зовнішніх продажів, а функції професійного маркетолога виконують переважно власники сільськогосподарських підприємств (14%) та їх керівники (71%). При цьому переважна більшість підприємств надають великого значення дослідженню ринків збуту власної продукції та мають інформацію про кон'юнктуру цільових ринків. Тож на питання опитування: «Наскільки добре ви знаєте ринок збуту продукції, яку продаєте?» 8% респондентів відповіли «дуже добре», 59% – «добре», 25% – «приблизно», 7% – «важко відповісти», 1% – «Зовсім не знаю». Більшість респондентів володіють інформацією про ситуацію на ринках збуту продукції, звісно за рахунок того, що компанії часто користуються послугами професійних консультантів, 33% постійно залучають сторонніх спеціалістів, 7% – останній рік, 24% – кілька років тому, але значна частина респондентів (36%) ніколи не зверталися до консультантів.

З метою виявлення ступеню впливу маркетингової діяльності на обсяги реалізованої продукції, роботах і послугах в підприємствах було розроблено статистичну кореляційно-регресійну модель (додатки В, Г). За допомогою моделі встановлений зв'язок між

обсягами реалізованої продукції і чинниками, а саме: організація збутової діяльності, наявність професійних спеціалістів зі збуту, використання маркетингових комунікацій при реалізації продукції та знання ринку збуту продукції, яку реалізує торгово-побутове підприємство. В результаті дослідження доведено, що вищеперераховані чинники мають прямий вплив на кількість реалізованої продукції, тому цей зв'язок можна продемонструвати за допомогою лінійного рівняння регресії:

$$Y_x = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + a_4 x_4,$$

де Y_x – експериментальне значення обсягів реалізованої продукції підприємством, балів;

x_1 – фаховий рівень посадової особи, функціональними обов'язками якої є збут продукції, балів;

x_2 – ступінь знання ринку збуту продукції, що реалізуються підприємством, балів,

x_3 – міра застосування маркетингових комунікацій при реалізації продукції, балів;

x_4 – періодичність користування послугами професійних консультантів, балів.

На основі проведених розрахунків отримано рівняння кореляційно-регресійної залежності обсягів реалізованої продукції (Y_x) від основних чинників:

$$Y_x = 2,7877 + 0,8047 x_1 + 0,6304 x_2 + 0,26518 x_3 + 0,2474 x_4.$$

Коефіцієнт множинної кореляції $R = 0,5819$ свідчить про достатньо тісний зв'язок між виділеними факторами та отриманою ознакою. Коефіцієнт множинної детермінації ($R^2 = 0,3386$) свідчить про те, що коливання обсягу реалізованої продукції на 33,9% залежать від факторів, які входять до рівняння регресії. Коефіцієнти регресії показують, наскільки в середньому зміниться розмір проданої продукції, коли кожен фактор змінює одну одиницю вимірювання з іншими факторами в рівнянні. Таким чином, підвищення професійного рівня працівника, відповідального за реалізацію продукції, на 1 бал сприятиме збільшенню обсягу реалізованої продукції на 0,80 грн. (Таблиця 5.16).

Однак коефіцієнти регресії, які мають різний фізичний зміст, не дають чіткої уяви про те, які фактори найсуттєвіше впливають на даний показник, тому розраховано коефіцієнти еластичності та бета-коефіцієнти. Бета-коефіцієнти показують, на скільки одиниць

середньоквадратичних відхилень зміняться обсяги реалізованої продукції при зміні відповідного фактора на одне значення свого середньоквадратичного відхилення (при фіксованих значеннях решти факторів, включених у рівняння регресії). Крім того, коефіцієнти характеризують фактори, в розвитку яких приховані найбільші резерви зростання обсягів наданих послуг.

Таблиця 5.16

Результати кореляційно-регресійного аналізу обсягів реалізованої продукції

Ознака і статистична характеристика	Показник та його значення
Результативна ознака – Y	Експериментальне значення обсягів реалізованої продукції підприємством, балів;
Факторі ознаки: x_1	Фаховий рівень посадової особи, функціональними обов'язками якої є збут продукції, балів.
x_2	Ступінь знання ринку збуту продукції, що реалізуються підприємством, балів.
x_3	Міра використання маркетингових комунікацій при реалізації продукції, балів;
x_4	Періодичність користування послугами професійних консультантів, балів.
Рівняння регресії	$Y_x = 2,7877 + 0,8047 x_1 + 0,6304 x_2 + 0,26518 x_3 + 0,2474 x_4$
Коефіцієнт множинної кореляції	$R = 0,5819$
Коефіцієнт множинної детермінації	$R^2 = 0,5819^2 = 0,3386$
Критерій Фішера	$F_{факт} = 7,34 \quad F_{теор} = 2,52 \quad F_{факт} > F_{теор}$
Коефіцієнти еластичності (E)	$E_1 = 0,5239; E_2 = 0,8967; E_3 = 0,4246; E_4 = 0,5421$
Бета-коефіцієнти (β)	$\beta_1 = -0,446; \beta_2 = 0,2843; \beta_3 = 0,2165; \beta_4 = 0,1963$

Джерело: власні розрахунки.

У розрахованій моделі найбільші можливості підвищення результативності показника закладено в показнику ступеня знання ринку збуту продукції, яку реалізує підприємство ($\beta_2 = 0,2843$), оскільки при зміні на одне середньоквадратичне відхилення даного фактора результативна ознака змінює свою величину на 0,2843 свого середньоквадратичного відхилення. Далі за ступенем впливу йдуть

такі фактори: використання маркетингових комунікацій при реалізації продукції ($\beta_3 = 0,2165$) та періодичність користування послугами професійних консультантів ($\beta_4 = 0,1963$).

Достовірність кореляційного відношення оцінювалась за допомогою F-критерію, фактичне значення якого $F_{\text{фiш}} = 7,34$ більше табличного $F_{\text{табл.}} = 2,52$, що дозволяє зробити висновок про достовірність кореляційного зв'язку. Отже, перевірка моделі за допомогою коефіцієнта множинної кореляції, коефіцієнта множинної детермінації та критерію Фішера довели її адекватність процесам дослідження та доцільність використання.

Правильна передача інформації має особливе значення в організації маркетингової діяльності торгово-побутових підприємств. Основними вимогами до інформації, яку, з їх точки зору, можна було б вважати якісною, є своєчасність і достовірність, а найменш важливими є безперервність і комплексність інформації (табл. 5.17).

Репрезентативність наведеної оцінки основних ознак якості інформації підтверджується також результатами опитування щодо готовності платити за необхідну інформацію.

Таблиця 5.17

Основні характеристики якісної інформації

Характеристика інформації	Кількість відповідей, од.	Структура, %	Рейтинг
Своєчасність	45	30	1
Достовірність	39	26	2
Об'єктивність	26	17	3
Релевантність	17	11	4
Доступність	13	9	5
Безперервність	6	4	6
Комплексність	4	3	7

Джерело: власні розрахунки.

Отже, виявлено, що найважливішими ознаками якості інформації, за які споживачі готові платити, є достовірність (26,5%) та своєчасність (30,9%) отримання необхідної інформації (табл. 2.16). Ці ж особливості є найбільш важливими для тих респондентів, які наразі не визначилися щодо можливості скористатися інформаційно-консультаційними послугами. Споживачі, які не готові платити за інформаційні послуги, байдужі до якісних характеристик інформації, однаково оцінюючи їх важливість (табл. 5.18).

Таблиця 5.18

Супутня варіація між витратами на інформацію та якістю інформації

Витрати на інформацію	Характеристика необхідної інформації					Всього, одиниць	У % до підсумку
	досто-вірна	Своє-часна	об'єкти вна та безпе-ревна	досто-вірна та компле-к-сна	реле-важна		
Так	13	15	11	5	5	49	26,2
Ні	5	5	5	5	5	25	13,4
Частково	15	16	13	12	8	64	34,2
Таке питанні не ставилось	14	13	8	9	5	49	26,2
Всього, одиниць	47	49	37	31	23	187	100,0
У % до підсумку	25,1	26,2	19,8	16,6	12,3	100,0	

Джерело: власні розрахунки.

Для визначення щільності зв'язку між потребою в інформації певної якості та готовністю платити за інформаційно-консультаційні послуги необхідно розрахувати коефіцієнт кореляції характеристик. (табл. 5.19)

Таблиця 5.19

Результати розрахунку проведених емпіричних досліджень

Формула та умова виконання поставленої задачі	Результати проведених розрахунків				
– Частота: $f_e = \frac{n_r \cdot n_c}{n}$	12,3	12,8	9,7	8,2	6,0
	6,3	6,6	4,9	4,1	3,1
	16,0	16,8	12,7	10,6	7,9
	12,4	12,8	9,7	8,1	6,0
– Хі-квадрат (χ^2): $\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$	$\chi^2 = 5,097$				
3. Коефіцієнт сполученості ознак: $C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$	$C = 0,349$				

Джерело: власні розрахунки.

За результатами розрахунків щільність зв'язку між потребою в інформації певної якості та готовністю платити за інформаційно-консультаційні послуги є низькою ($C = 0,349$). Очевидно, що фінансування інформаційно-консультаційних послуг переважною

більшістю споживачів не є системним, тому, на думку респондентів, джерела цих послуг мають бути доступними, надійними та недорогими. У зв'язку з широким спектром інформації, яка необхідна торгово-побутовим підприємствам для забезпечення ефективної діяльності, важливим вважається ранжування інформації різного змісту за актуальністю та ступенем задоволення потреби в цій інформації (табл. 5.20).

Таблиця 5.20

Ранжирування інформації за актуальністю та доступністю

Зміст інформації	Ступінь важливості		Ступінь задоволеності потреби	
	бали	рейтинг	бали	рейтинг
Новітні технології	240	4	433	9
Ціни на матеріально-технічні ресурси та сервісні послуги	216	2	365	4
Ціни на продукцію, роботи та послуги	147	1	336	1
Постачальники матеріально-технічних ресурсів та сервісних послуг	362	6	342	3
Канали збуту продукції, робіт і послуг	238	3	340	2
Умови страхування	478	12	441	10
Джерела інвестицій і кредитних ресурсів	370	7	411	7
Питання оподаткування	328	5	365	4
Законодавчі акти	440	11	371	5
Сучасні способи організації виробництва	373	8	429	8
Прогноз погоди	437	10	441	10
Методи профілактики	390	9	376	6
Інше (вказати)	684	13	685	11

Джерело: власні розрахунки.

Як свідчать дані табл. 5.20, ступінь важливості інформації та ступінь задоволеності потреби в такій інформації є приблизно однаковими, що вказує на прагнення респондентів шукати адекватних джерел інформації, основними з яких, згідно результатів опитування, є власний досвід (63 % респондентів), інформація обласних та районних споживчих товариств (48 %), засоби масової інформації (47 %), неформальне спілкування з колегами (39 %), значно менш інформативними є такі джерела інформації, як науково-дослідні установи (14 %), інформаційна мережа “Інтернет” (12 %), вищі навчальні заклади (12 %), консалтингові фірми (3 %), дорадчі служби (2 %).

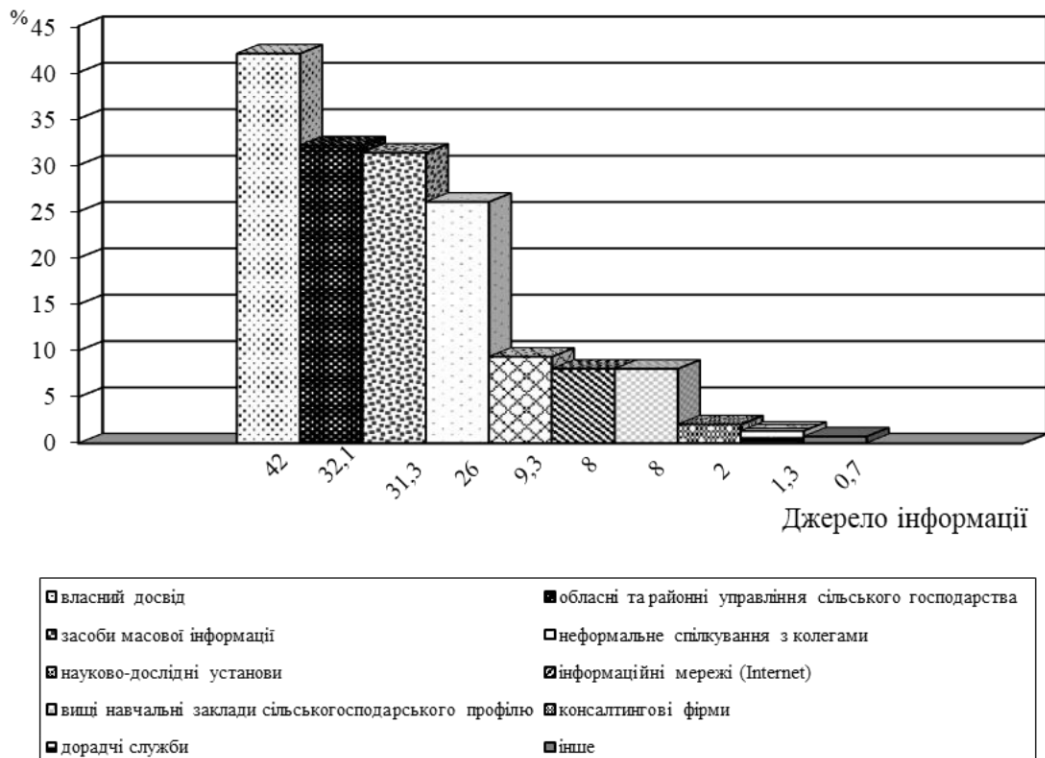


Рис. 5.3. Джерела отримання інформації, необхідної для господарської діяльності торгово-побутових підприємств на селі
 Джерело: власні розрахунки.

Найважливіші джерела інформації вказані практично безкоштовні, тому 37% респондентів на запитання: «Чи згодні Ви платити за інформаційно-консультаційні та дизайнерські послуги?» сказали, що таке питання не ставилося, 17% респондентів не згодні платити, 24% згодні платити частково, і лише 12% терміново потребують якісних інформаційно-консультаційних послуг і згодні їх оплачувати. За результатами проведеного дослідження 67% респондентів оцінили свій економічний стан підприємства як загальний задовільний. Проте 33% респондентів відчувають певні економічні проблеми з функціонуванням і розвитком підприємств, вважають необхідною ефективну матеріально-технічну, фінансову, інформаційну та консультативну підтримку, створення і розвиток обслуговуючих кооперативів, налагодження збутової діяльності як дії, спрямовані на покращення ситуації.

Підприємницькі принципи функціонування торговельних і побутових підприємств вимагають від них оптимального вибору серед альтернативних способів задоволення потреб у сфері матеріально-технічних, фінансових, інформаційних і наукових

послуг. Якісні зміни у формах власності підприємств сфери послуг передбачають їх орієнтацію на завоювання ринкової ніші, а отже, виважену політику відносин з основними споживачами. Тому проблема застосування маркетингових підходів до організації своєї діяльності є особливо актуальною для сервісних підприємств на стадії становлення. У цьому процесі важливим є визначення основних тенденцій формування попиту на послуги підприємств сфери послуг, визначення факторів, що впливають на структуру потреб у сервісних послугах, і на цій основі розробка ефективного маркетингового комплексу підприємств сервісу.

Отже, потреба у переважній більшості сервісних послуг характеризуються як періодична, що зумовлюється як об'єктивними причинами, так і цілим рядом суб'єктивних причин, що пов'язані із загальними проблемами функціонування обслуговуючих підприємств. Недостатньо забезпеченими коштами є потреби у переважній більшості послуг, найкраще забезпечені коштами, за оцінками респондентів, є потреби у організації збуту сільсько-господарської продукції. Товарна політика обслуговуючих підприємств як системоутворюючий елемент їх комплексу маркетингу повинна вибудовуватись з урахуванням нинішнього стану ринку сервісних послуг та потреб споживачів.



5.2. Проблеми адаптації прогресивного досвіду сервісних підприємств до роботи в умовах Європейської економіки

У процесі ринкових перетворень система ресурсопостачання та обслуговування зазнала якісних змін у зв'язку з переходом від централізованої системи розподілу до функціонування на основі підприємництва. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства сфери послуг стає найважливішим показником і водночас умовою його ефективного функціонування. Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності сервісного підприємства відіграє його спрямованість на задоволення потреб споживачів, яка спрямована на створення стійких конкурентних переваг підприємства. У цьому процесі суттєве значення має виявлення основних тенденцій формування попиту на послуги, що надаються підприємствами сфери послуг, виявлення факторів впливу на структуру потреб у послугах і на цій основі створення ефективного маркетингового комплексу підприємств сфери послуг. У цьому контексті вважалося за доцільне оцінити якісні та кількісні особливості пропозиції на ринку послуг, що створюється сервісними підприємствами. Вибірку обслуговуючих підприємств для аналітичної частини дослідження було визначено на основі інформації ГУ статистики в Тернопільській області. За даними управління, на кінець 2021 року кількість підприємств, що надають послуги, зросла і становила відповідно 83, 15 і 7 підприємств (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Динаміка розвитку сервісних підприємств в Тернопільській області

Джерело: власні розрахунки.

З метою вивчення пропозиції на ринку сервісних послуг спеціалізованими підприємствами Тернопільської області було проведено окреме дослідження за спеціально розробленою анкетною, яка містила блоки питань щодо використання базових інструментів маркетингу підприємствами сфери послуг, зокрема, сегментація цільового ринку та визначення профілю цільового споживача, стратегічне планування, комплексний маркетинг (додаток Б). У результаті соціологічного дослідження було проведено інтерв'ю з 50 респондентами – підприємствами сфери послуг Тернопільської області різної форми власності та сфери діяльності. Опитування було адресоване керівникам досліджуваних підприємств (директор, голова правління, головний бухгалтер).

В результаті опитування виявилось, що для 47,9% респондентів послуга зараз є необхідною, 18,1% респондентів мають потребу в окремих послугах, тому розмір потенційного ринку сервісних послуг становить 66,0%. Фактичний ринок послуг становить 41,8%, оскільки за рахунок власних коштів задовольняється 24,2% потреби в послугах. Відносно невеликий розмір (24,9%) ринку послуг дозволяє характеризувати цей ринок як перспективний і вказує на великі потенційні можливості для розширення пропозиції послуг з обслуговування, що потребує відповідної маркетингової діяльності з боку виробників сільськогосподарських послуг.

Основну частину пропозиції (83,3%) на поточному ринку здійснюють комерційні підприємства різних організаційно-правових форм, у тому числі відкриті акціонерні товариства (31,2%), приватні підприємці та товариства з обмеженою відповідальністю (по 20,8%), закриті акціонерні товариства (6,3%), сфери послуг і фермерські господарства (по 2,1%), менша частина (16,7%) державних підприємств сфери послуг. Значна частка підприємств сфери послуг (45,8%) працює на ринку послуг протягом тривалого часу, тобто більше 10 років, 50,0% підприємств працюють на ринку від 1 до 10 років (у тому числі 25,0% респондентів працюють на ринку послуг 1-5 і 6-10 років), меншість становлять (4,2%) новостворені підприємства, які працюють на ринку менше 1 року.

Загалом на цільовому ринку найбільш часто представлені такі послуги, як ремонт обладнання та транспортні послуги (по 10,5% ринку), постачання сільськогосподарської техніки та запасних частин (по 9,3%). Меншою мірою надаються послуги з переробки сільсько-

господарської продукції, постачання добрив і засобів захисту рослин, інформаційно-консультаційні послуги (по 5,8%), послуги з оренди обладнання та будівництва та ремонту приміщень (по 5,2%), для використання добрив і засобів захисту рослин (4,1%). Найменш розвиненими сферами послуг є маркетингові послуги (3,5%), фінансові послуги, зокрема кредити (3,5%), лізинг (2,3%), страхування (1,2%), оренда приміщень, монтажне обладнання, касове обслуговування (по 0,6%).

Обґрунтування існуючої ситуації на ринку сервісних послуг було визнано доцільним здійснювати на основі концепції життєвого циклу товарів (послуг) у зв'язку з об'єктивним характером розвитку потреб товаровиробників у обслуговуванні послуг, а отже потреба в управлінні сервісним підприємством із власним асортиментом, тому респондентам пропонується визначити, по-перше, види послуг, які визначають основний профіль підприємства, по-друге, другорядні послуги або допоміжні послуги, по-третє, відносно нові для підприємства та в розробці. Додатково, враховуючи динаміку попиту та пропозиції на послуги, респондентам було запропоновано охарактеризувати існуючі напрямки бізнесу з точки зору їх поточної прибутковості та перспективності для підприємства, а також визначити перспективні види послуг, які потребують інвестицій; а також послуги, які на даний момент забезпечують підтримання фінансової стійкості обслуговуючого підприємства, а також послуги, які вважаються малоперспективними та збитковими напрямками діяльності, які необхідно закрити.

Загалом у загальній структурі послуг сервісні послуги, які визначають основний напрямок діяльності сервісного підприємства, складають 58,7 %, а допоміжні послуги та знаходяться на стадії впровадження відповідно 29,7 % та 11,6 %. При цьому лише 5,6% усіх послуг з технічного обслуговування вважаються виробниками малоперспективними порівняно з іншими сферами обслуговування, тоді як переважну більшість сфер обслуговування (94,4%) вони оцінюють як перспективні (45,0%) та такі, що забезпечують фінансову (49,4%).

У результаті проведеного дослідження визначено основні послуги, що визначають виробничий профіль підприємства за різними напрямками обслуговування, такі як збір макулатури, вторсировини (по 16,2%), постачання обладнання (10,9%), переробка сільсько-

господарської продукції, постачання добрив, засобів захисту рослин, інші послуги (по 6,9%), внесення добрив, засобів захисту рослин, кредитування (по 4,9%), оренда приміщень (по 0,9%). Найпоширенішими допоміжними послугами по відношенню до основних є послуги з ремонту сільськогосподарської техніки (20,7%), транспортні послуги (15,7%), інформаційно-консультаційні послуги (9,9%), маркетингові та лізингові послуги (5,9%), страхові послуги (3,9%), послуги з монтажу та перевірки обладнання (по 1,9%). Відносно новими для підприємств сфери послуг, які знаходяться на етапі виходу на ринок, переважно респонденти вважають послуги з оренди обладнання (30,0%), будівництва та ремонту приміщень (20,0%) та інші.

У розрізі перспективності різних сфер обслуговування найбільш перспективними є послуги зі збору вторинної сировини (11,1%), оренди обладнання (9,7%), лізингу (6,9%), переробки сільськогосподарської продукції (5,6%), страхування (2,7%). За результатами опитування сформовано групу послуг з технічного обслуговування, які на сьогодні забезпечують фінансову стійкість підприємств сфери послуг, а саме: послуги з постачання обладнання та запасних частин (12,6%), послуги з транспортування та ремонту обладнання (11,4% кожний), врожай (8,9%), внесення добрив, засоби захисту рослин (6,2%), постачання добрив, засобів захисту рослин, кредитні послуги, інформаційно-консультаційні послуги (5,1%), маркетингові послуги (2,5%), монтажу обладнання (по 1,3%). Жодну з послуг респонденти не вважають абсолютно безперспективною, але найменш вигідною наразі вважають будівництво та ремонт приміщень (33,4% респондентів). Таким чином, фінансова стійкість підприємств сфери послуг забезпечується в основному за рахунок сервісних послуг, які визначають основний напрямок виробництва підприємства, та допоміжних послуг (33,2% і 27,8% відповідно), тобто за рахунок послуг, які знаходяться на стадії зрілості та забезпечують найвищі грошові надходження. Показово, що до основних та допоміжних напрямів діяльності обслуговуючих підприємств входять такі групи послуг, які є комерційно перспективними (16,7% та 11,1% відповідно). Нові послуги як такі на початковому етапі життєвого циклу є однаково перспективними та збитковими (по 5,6% респондентів), що пояснюється складністю реалізації етапу виведення нових послуг на ринок (табл. 5.21).

Для загальної характеристики ринку сервісних послуг важливим вбачалось в процесі дослідження визначити економічний стан обслуговуючих підприємств як критерій їх комерційної успішності.

Таблиця 5.21

Структурний профіль ринку сервісних послуг

Сервісні послуги	Значимість для підприємства	Міра перспективності	Всього
Постачання техніки та запчастин	основна	стабільність	18
Ремонт техніки	допоміжна	стабільність	16
Транспортні послуги	допоміжна	стабільність	15
Обробіток ґрунту	основна	перспективна	14
Збирання врожаю	основна	стабільність	14
Прокат техніки	нова	перспективна	10
Будівництво та ремонт приміщень	нова	збиткова	10
Переробка сільськогосподарської продукції	основна	перспективна	9
Послуги	основна	перспективна	9
Постачання добрив, засобів захисту рослин	основна	стабільність	8
Внесення добрив, засобів захисту рослин, насіння	основна	стабільність	8
Кредитування	основна	стабільність	7
Інформаційно-консультаційні послуги	допоміжна	стабільність	7
Лізинг	допоміжна	перспективна	6
Страховання	допоміжна	перспективна	3
Організація збуту (маркетингові послуги)	допоміжна	стабільність	3
Меліорація	основна	стабільність	2
Монтаж	допоміжна	стабільність	1
Всього	х	Х	160

Джерело: власні дослідження.

Загалом переважна більшість (85,4%) підприємств сфери послуг оцінюють свій економічний стан позитивно, у тому числі 50,0% – достатній, 18,8% – успішний, 16,6% – обнадійливий, при цьому 8,3% вважають свій економічний стан проблемним, % респондентів, 4,2% – незадовільним, а 2,1% респондентів не можуть чітко оцінити власне економічне становище. Економічний стан підприємств значною мірою визначає стадію життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство. Таким чином, дані про економічний стан респондентів корелюють з даними про етапи життєвого циклу, на яких знаходяться опитані сервісні компанії: 54,2% респондентів знаходяться на стадії

розвитку, 31,2% - на стадії зрілості, значно менше - 12,5% респондентів - на стадії занепаду, одночасно виявилось лише 2,1% від загальної кількості новостворених сервісних підприємств. Тому більшість підприємств сфери послуг, за власними оцінками, досить успішні комерційно. Ключовим питанням забезпечення подальшого розвитку сервісних підприємств, що працюють на ринку послуг, є вибір цільового рівня сегментації ринку та відповідної стратегії охоплення ринку, оскільки це дозволить збалансувати наявні у підприємства ресурси та задовольнити вимоги цільової аудиторії.

Згідно з результатами опитування, близько половини всіх постачальників послуг (45,8%) зосереджують свою діяльність на всіх групах, тобто обирають недиференційовану маркетингову стратегію, яка полягає в пропозиції стандартизованого продукту (послуги) на ринку та дозволяє виробникам скоротити маркетингові витрати, але містить в собі небезпеку розпорошення наявних ресурсів, а отже - нездатність задовольнити потреби потенційних цільових реципієнтів у необхідному обсязі. Натомість 10,4% респондентів зосереджують власну комерційну діяльність на кількох групах, тобто застосовують диверсифіковану маркетингову стратегію, яка полягає у наданні послуг з різними якісними та кількісними характеристиками різним сегментам цільового ринку, що відповідно потребує збільшення витрат на маркетинг, але забезпечує завоювання ринкової влади підприємством сфери послуг, тобто ця стратегія протилежна відносно недиференційованому маркетингу. Стільки ж компаній сфери послуг (10,4%) дотримуються індивідуалізованої маркетингової стратегії, тобто цільовими споживачами компаній є деякі комерційно важливі, які потребують значних маркетингових витрат, які оплачуються доходами. Стратегію концентрованого маркетингу, тобто орієнтацію на потреби однієї групи, використовують 16,7% респондентів, що дозволяє їм раціонально використовувати обмежені ресурси. Стільки ж, тобто 16,7% респондентів, не змогли чітко визначити рівень охоплення цільового ринку та відповідну стратегію, що свідчить про емпіричний спосіб визначення цільової аудиторії.

Вибір цільового ринку, рівня сегментації та стратегії охоплення вимагають визначення відповідного профілю цільових споживачів, оскільки це дасть змогу приймати економічно обґрунтовані рішення щодо товарної, цінової, комунікаційної та розподільчої політики обслуговуючого підприємства. Респондентам в процесі дослідження

було запропоновано охарактеризувати власних цільових споживачів за 16 групами критеріїв, на основі чого було здійснено багатокритеріальну сегментацію ринку агросервісних послуг. Так, в результаті дослідження встановлено, що цільовими споживачами обслуговуючих підприємств, за розмірами, визначено насамперед середні а (55,4 % респондентів), на потреби великих та малих в сервісні підприємства рідше орієнтують власну діяльність (відповідно 20,0 % та 16,9 % респондентів), при цьому дуже великі підприємства є цільовими споживачами незначної частини сервісних підприємств (7,7 %). За організаційно-правовою формою, найбільш часто цільовими споживачами є приватні підприємства (17,9 %), товариства з обмеженою відповідальністю (16,7 %), фермерські господарства (11,9 %), значно рідше діяльність сервісних підприємств цілеспрямовано орієнтується на потреби виробничих кооперативів, відкритих акціонерних товариств, особистих селянських господарств (по 5,9 %), закритих акціонерних товариств (2,9 %). Проте найбільша частка сервісних підприємств орієнтується на потреби товаровиробників всіх організаційно-правових форм (32,9 %). За основним виробничим профілем, найбільш популярними є підприємства, що мають виробництво торгово-побутового напрямку (50,9 %), із спеціалізованих підприємств найчастіше обираються цільовою аудиторією підприємства торгового напрямку (30,2 %), побутового дещо рідше – 18,9 %.

Критерієм сегментації споживачів сервісних послуг також було обрано територіальну прилегливість до обслуговуючих підприємств з огляду на важливість зручності розташування обслуговуючого підприємства для сприйняття цільовими споживачами якості отриманих послуг. За місцем розташування, найбільше сервісних підприємств орієнтують власну діяльність на сільських споживачів Тернопільської та інших областей України – 40,0 %, в т. ч. Хмельницької, Київської, Вінницької, Одеської, Запорізької, Чернігівської, Харківської, Херсонської, Миколаївської, Рівненської, Донецької; на потреби окремого району території радіаційного забруднення – 30,0 % респондентів, на потреби всієї області орієнтуються 24,0 % респондентів, таких, що знаходяться за межами України – 4,0 % (переважно Росія, Білорусія, Казахстан, Узбекистан, Молдова, Польща, Німеччина), меншість обслуговуючих підприємств орієнтуються на потреби інших областей України (2,0 %).

Важливою групою критеріїв сегментації вбачались такі, що прямо чи опосередковано визначали б економічні характеристики. Так, за таким критерієм, як стадія життєвого циклу, на якій перебуває підприємство, що опосередковано характеризує економічний стан підприємств, цільовими виявлено підприємства, що розвиваються (45,9 %), та такі, що перебувають на стадії зрілості (36,1%), значно менше сервісних підприємств спрямовують власну діяльність на задоволення потреб новостворених підприємств (11,5 %), а також таких, що знаходяться на стадії спаду (6,5 %). За стилем керівництва підприємства-споживача послуг, більшість сервісних підприємств орієнтуються на відносини співробітництва із споживачами, зокрема із партнерським (49,2 % респондентів) й демократичним стилем керівництва (22,1%), проте значна частина обслуговуючих підприємств обирають цільовими споживачами послуг підприємства із контролюючим та авторитарним стилем керівництва (відповідно 15,2 % та 13,5 %). Стиль керівництва підприємствами значною мірою визначає характер сприйняття ними як споживачами нового товару (послуги) – від швидкого сприйняття нових товарів та послуг, що пропонуються на цільовому ринку, до повного несприйняття жодних новацій. Так, найбільш привабливими в якості цільових споживачів для сервісних підприємств, згідно результатів опитування, є суперноватори та помірковані (по 43,1%), незначна кількість підприємств орієнтується на потреби новаторів (9,6 %) та консерваторів (4,2 %), при цьому суперконсерватори не становлять цільової аудиторії жодного з опитаних обслуговуючих підприємств.

Нині одним із чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств, в т. ч. й сервісних, є їх орієнтація на довгострокові стосунки із цільовими споживачами, оскільки залучити нового споживача коштує в середньому в 5 разів більше, ніж втримати наявного. Переважна більшість (61,5 %) сервісних підприємств цілеспрямовано орієнтуються на задоволення потреб постійних клієнтів підприємства, значна їх частина (30,8 %) прагне завоювати нові сегменти й ніші, тому цільовими є потенційні споживачі, 7,7 % респондентів передбачають розширити цільову аудиторію за рахунок колишніх споживачів послуг підприємства. Забезпечення довгострокових стосунків із споживачами залежить також від ступеня їх прихильності до підприємства. Цільовими споживачами основної частки (81,5 %) респондентів є товаровиробники, що надають

перевагу обраним постачальникам сервісних послуг незважаючи на інші ринкові пропозиції (середня та сильна прихильність – 55,1% та 26,4 % відповідно, а також абсолютна 2,1%), не надають особливого значення прихильності цільових споживачів до власного підприємства 16,4 % (зокрема, слабка та взагалі відсутня прихильність – 14,3 % та 2,1% відповідно).

Ключовими чинниками, що визначають ступінь прихильності споживачів до обслуговуючого підприємства, є якість наданих послуг та цінова політика сервісного підприємства, тому необхідними критеріями сегментації цільових споживачів вбачались чутливість споживачів до якості товарів (послуг) та до цінових коливань. Так, в результаті дослідження встановлено, що цільові споживачі обслуговуючих підприємств є однаковою мірою чутливими як до якості наданих послуг, так і до цінових змін (по 53,2 %), а також помірковано чутливі (36,2 % до якості і 42,6 % до змін ціни). Цільових споживачів, дуже чутливих до змін якості та ціни на агросервісні послуги, меншість (8,5 % та 4,2 % відповідно), абсолютно нечутливих до якості послуг надзвичайно мало – 2,1%, при цьому абсолютно всі споживачі агросервісних послуг є чутливими тією чи іншою мірою до цінових коливань.

Чутливість споживачів до змін якісних та кількісних (насамперед, цінових) характеристик послуг переважно зумовлюється платоспроможністю споживачів, тому спільними ознаками, необхідними для здійснення сегментації товаровиробників як цільових споживачів сервісних підприємств, вбачались власне платоспроможність підприємств, спосіб розрахунку за послуги, якому вони надають перевагу, а також їх фінансова стійкість. Так, цільовими споживачами переважної більшості (85,7 %) респондентів є товаровиробники достатньої платоспроможності (середньої та високої – 67,3 % і 18,4 % опитаних відповідно), на задоволення потреб з низькою платоспроможністю орієнтуються лише 14,3 % сервісних підприємств. Найбільш прийнятним способом розрахунку для переважної більшості опитаних є розрахунки грошима з відстрочкою платежу та безпосередньо після отримання послуги (40,8 % та 24,5 % відповідно), для 20,4 % респондентів спосіб розрахунку не має значення. Взаєморозрахунки й розрахунки продукцією з відстрочкою платежу є значно менш прийнятні (по 6,1%), найменше орієнтують власну діяльність обслуговуючі підприємства на розрахунки

продукцією одразу ж після отримання послуги (2,1% опитаних). Що стосується фінансової стійкості, то сервісні підприємства надають перевагу підприємствам, які здійснюють або планують здійснювати страховий захист (59,2 % та 16,3 % респондентів відповідно), 24,5 % опитаних цільовими споживачами визначають підприємства, що не здійснюють страховий захист. Такий критерій сегментації, як структура капіталу товаровиробників, є практично індиферентним, оскільки для 36,7 % респондентів не має значення структура капіталу цільових споживачів, 30,6 % орієнтують діяльність на підприємства з комбінованою структурою капіталу, 26,5 % надають перевагу підприємствам з власним капіталом, й лише 6,2 % опитаних – із залученим.

Отже, на основі здійсненої сегментації за названими вище групами критеріїв в результаті дослідження визначено профіль цільового ринку, а саме: цільовими споживачами ринку сервісних послуг є товаровиробники середні та великі, комбінованого виробничого напрямку, територіально прилеглі до сервісного підприємства (розташовані принаймні в одному районі), такі, що перебувають на стадії зростання та зрілості за своїм життєвим циклом, партнерського та демократичного стилю керівництва, новаторського сприйняття новацій, регулярні споживачі послуг, прихильні до конкретного обслуговуючого підприємства, значною мірою чутливі до змін якості послуг та цінових коливань на них, достатньо платоспроможні, готові розраховуватися грішми одразу після отримання послуги, такі, що здійснюють страховий захист власного виробництва.

Ідентифікацію характеристик цільового сегменту спрямовано на визначення основних рис потреби споживачів в товарах, роботах та послугах, яка характеризується періодичністю, забезпеченістю коштами та ступенем задоволеності, тому важливим в ході дослідження вбачалось з'ясувати, наскільки об'єктивно сервісні підприємства оцінюють потреби товаровиробників у різноманітних послугах з матеріально-технічного постачання й виробничого обслуговування. Так, виробники сервісних послуг оцінюють потребу цільових споживачів в послугах в цілому як частково задоволену, періодичну та частково підкріплену коштами (табл. 5.22).

Характеристика потреби в сервісних послугах, респондентів

Сервісні послуги	Періодичність				Забезпеченість потреби коштами			Наскільки задоволено потребу				Всього*
	постійна	періодична	дуже рідка	виникне в перспективі	повна	часткова	відсутня	незадоволено	частково задоволено	повністю задоволено		
Послуги, що визначають профіль підприємства	25	16	2	0	19	19	1	1	17	21	121	
Другорядні чи допоміжні послуги	8	18	1	1	13	14	2	1	12	14	84	
Нові послуги в стадії розробки й впровадження	2	8	7	8	6	10	7	5	13	5	71	
Всього	35	42	10	9	38	43	10	7	42	40	276	

*загальна кількість респондентів є більшою, ніж загальна вибірка, оскільки передбачалось декілька варіантів відповіді на питання

Джерело: власні розрахунки.

За групами послуг існують певні відмінності, а саме: попит на послуги, що визначають виробничий профіль підприємства сфери послуг, повністю задоволений, стійкий і майже повністю фінансується; попит на нові послуги досить періодичний і майбутній. Загальна оцінка сервісними компаніями потреб цільової аудиторії в послугах вважається доцільною, оскільки вона збігається з власною оцінкою потреб у послугах виробників.

Незалежно від специфічних потреб різних сервісних служб, вони завжди вимагають високоякісного обслуговування, яке складається з багатьох факторів. У ході дослідження було спрямовано на визначення того, які з цих факторів зазначають підприємства сфери послуг як найбільш важливі для своїх цільових реципієнтів і наскільки ця оцінка близька до оцінки реальних виробників продукції. Для цього респондентам було запропоновано оцінити різноманітні маркетингові інструменти, що використовуються сервісними компаніями, за їх релевантністю для цільової аудиторії від 1 до 11 балів у порядку зменшення важливості (шкала Лейкера). Встановлено, що найважливішими ознаками якості послуг технічного обслуговування для виробників, на думку сервісних компаній, є

доступність, своєчасність отримання послуг, кваліфікація персоналу сервісної компанії, гнучкість умов оплати послуг, позитивний імідж сервісної компанії, її орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами. На думку обслуговуючих компаній, споживачі надають менше значення наявності післяпродажного обслуговування, зручності розташування обслуговуючої компанії та екологічності роботи обслуговуючої компанії (табл. 5.23). Характерно, що в рейтингах, складених як на основі оцінки виробників продукції, так і оцінки сервісних компаній, найважливіші фактори (перші чотири пункти), що визначають якість сервісних послуг, абсолютно ідентичні. Оцінка сервісними компаніями важливості інших факторів, що визначають якість послуг, практично однакова, за винятком такого фактора, як позитивний імідж обслуговуючого, якому сервісні підприємства надають значно більшого значення (5 місце в рейтингу) ніж товаровиробники (9 місце в рейтингу).

Таблиця 5.23

Рейтинг пріоритетів товаровиробників щодо якісних характеристик сервісних послуг (за оцінкою обслуговуючих підприємств)

Характеристика послуг	Кількість, бал	Рейтинг
Доступна ціна	98	1
Своєчасність отримання послуг	148	2
Кваліфікація персоналу сервісного підприємства	220	3
Гнучкі умови оплати послуг	227	4
Позитивний імідж сервісного підприємства	262	5
Орієнтація на довготривалі стосунки з клієнтами	264	6
Наявність післяпродажного сервісу	271	7
Зручність розташування сервісного підприємства	280	8
Екологічна безпека діяльності сервісних підприємств	325	9

Джерело: власні розрахунки.

Об'єктивна оцінка й чітка ідентифікація обслуговуючими підприємствами вимог цільових споживачів до якості отриманих послуг дають змогу сервісним структурам застосовувати ефективні маркетингові інструменти для забезпечення актуальності обслуговуючих підприємств на ринку. В цьому контексті дієвими методами маркетингу визначаються такі, що сприятимуть конкурентоспроможності підприємства на цільовому ринку за оптимального використання наявних у нього ресурсів. З огляду на це

необхідним в процесі дослідження вбачалось визначення типу ринку, на якому функціонують сервісні підприємства, загрози та потенційні можливості ринку сервісних послуг, й, відповідно, найбільш типові конкурентні стратегії, що застосовуються підприємствами на цільовому ринку, а також найбільш впливові чинники конкурентоспроможності обслуговуючих підприємств. За результатами дослідження, 31,9 % респондентів характеризує цільовий ринок як ринок чистої конкуренції, на якому функціонує багато рівнозначних виробників однорідної продукції, 23,4 % вважають, що основну долю ринку займають декілька потужних лідерів (монополістична конкуренція), 12,7 % – ринок контролює одне підприємство (монополія), 6,5 % – ринок поділено на сфери впливу декількох великих підприємств (олігополія), при цьому чверть (25,5 %) опитаних не змогли визначити тип ринку, на якому функціонує сервісне підприємство.

Кожен ринок, у тому числі ринок послуг, містить як потенційні можливості для підприємств з відповідним виробничо-ресурсним профілем, так і ризики та загрози, які становлять певні бар'єри входу та роботи на цьому ринку. Ефективність набору маркетингових інструментів, що використовуються підприємством, визначається шляхом розгляду того, якою мірою маркетингові методи сприяють використанню підприємством ринкових можливостей і мінімізують потенційні ризики та ринкові загрози, тому процес дослідження вважався необхідним для проведення чітко визначення можливостей і загроз цільового ринку. Найважливішими потенційними можливостями, якими можуть скористатися сервісні підприємства, за їхньою оцінкою, є потенційно велика місткість ринку (25,8% респондентів), підвищений попит на цільовому ринку (23,7%), низька вартість входження на ринок (10,3% респондентів), перспективи виходу на зовнішні ринки (9,3%). На думку респондентів, ці потенційні можливості можна реалізувати насамперед за сприятливої державної політики щодо сервісних підприємств, пільгового режиму оподаткування та мінімізації сезонних коливань.

За результатами дослідження основною загрозою ринку послуг для підприємств сфери послуг як потенційних, так і діючих суб'єктів, яка суттєво впливає на привабливість цього ринку, є зниження платоспроможності цільових реципієнтів, тобто виробників продукції (таблиця 5.24). Ступінь і характер конкуренції на цільовому ринку

визначає конкурентну стратегію підприємства як суб'єкта цього ринку. Майже половина респондентів (42,6%) прагнуть досягти конкурентної переваги, надаючи покупцям товари (послуги) вищої якості, ніж у конкурентів, за однакову ціну, 29,7% респондентів шляхом диверсифікації асортименту товарів (послуг), що пропонуються на ринку, 25,9% підприємства сфери послуг, що прагнуть до нижчих цін, ніж у конкурентів, 1,8%, через поглиблення ринку.

Таблиця 5.24

Основні ринкові загрози, що найбільше впливають на діяльність сервісних підприємств

Загроза на ринку агросервісних послуг	Кількість, респондентів	Структура, %
Зниження платоспроможності цільових споживачів	29	25,0
Нестабільність чинного законодавства	20	17,2
Посилення конкуренції	18	15,5
Труднощі в залученні фінансових ресурсів	14	12,1
Нестабільні фінансово-кредитні відносини	13	11,2
Залежність від постачальників ресурсів	13	11,2
Недостатньо розвинута ринкова інфраструктура	6	5,2
Залежність від бартерних операцій	3	2,6
Всього	116	100

Джерело: власні розрахунки.

При цьому важливо було з'ясувати, як оцінюють респонденти конкурентну позицію власного підприємства. Так, значна кількість сервісних підприємств (31,2 %) вважають власну конкурентну позицію слабкою, майже стільки ж (27,1%) – навпаки, міцною; помітною, на думку респондентів, є позиція 22,9 % опитаних сервісних підприємств; найменше обслуговуючих підприємств вважають свою конкурентну позицію сильною й провідною – відповідно лише 12,5 % й 6,3 % респондентів. Водночас незалежно від власної конкурентної позиції абсолютно всі опитані обслуговуючі підприємства ідентифікують себе як такі, що мають безумовні конкурентні переваги (табл. 5.25).

Очевидно, що процес формування конкурентних переваг сервісних підприємств є цілеспрямованим, про що свідчить порівняльний аналіз ранжування пріоритетів сільських товаровиробників за якісними ознаками сервісних послуг та оцінка

основних конкурентних переваг с.-г. послуг підприємств (табл. 5.25). Найважливішими конкурентними перевагами агросервісних підприємств, завдяки яким вони вигідно виділяються на цільовому ринку, є орієнтація на задоволення потреб споживачів щодо якісних та кількісних характеристик агропослуг, найважливішими з яких є якість та ціна послуг. За результатами опитування порівняльну оцінку якості та ціни послуг компанії по відношенню до конкурентів можна вважати досить об'єктивною, оскільки незначна частина респондентів не змогли дати необхідну порівняльну оцінку (4,1% та 6,2% респондентів).

Таблиця 5.25

Рейтинг основних конкурентних переваг сервісних підприємств

Конкурентна перевага підприємства	Кількість, респондентів	Структура, %	Рейтинг, місце
Оптимальні для клієнта умови оплати послуг	21	15,1	1
Широкий асортимент послуг	20	14,4	2
Традиційні партнерські відносини з клієнтами	18	12,9	3
Гнучка цінова політика підприємства	15	10,8	4
Висока кваліфікація персоналу підприємства	15	10,8	5
Позитивний імідж підприємства	13	9,4	6
Зручність розташування підприємства	12	8,6	7
Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища	8	5,8	8
Чітка координація діяльності різних структурних підрозділів підприємства	4	2,9	9
Наявність післяпродажного сервісу	3	2,2	10
Ефективна збутова діяльність	3	2,2	11
Екологічна безпека діяльності підприємства	2	1,4	12
Важко відповісти	2	1,4	13
Унікальна товарна пропозиція	1	0,7	14
Наявність супутніх послуг	1	0,7	15
Інше	1	0,7	16
Завойований значний сегмент ринку	0	-	17
Немає конкурентних переваг	0	-	17
Всього	139	100	*

Джерело: власні розрахунки.

Найбільший відсоток сервісних підприємств характеризують якість власних послуг та ціну на них приблизно однаковими порівняно із конкуруючими підприємствами, при цьому ціна на

послуги вважається приблизно однаковою відносно конкурентів переважною більшістю опитаних (відповідно 36,7 % та 70,8 %). Якість сервісних послуг є більш гнучким інструментом забезпечення конкурентоспроможності обслуговуючих підприємств порівняно із ціною, оскільки кращою та значно кращою за якісні показники послуг конкурентів якість власних послуг вважають 38,7 % опитаних, тоді як більш прийнятну цінову політику та умови оплати послуг для цільових споживачів відносно конкурентів можуть запропонувати лише 2,1 % респондентів. Цю тезу підтверджують і результати опитування щодо ступеня впливу зміни ціни на обсяг реалізації товарів (послуг) агросервісних підприємств. Так, 60,4 % обслуговуючих підприємств оцінюють зазначений вплив як безпосередній та суттєвий (відповідно 35,4 % та 25,0 % опитаних), тоді як несуттєвим та відсутнім такий вплив вважають 37,5 % респондентів. Обґрунтованість даних є досить високою, оскільки таке питання не відстежується незначною частиною, а саме 6,3 % респондентів.

Водночас діяльність підприємств комерційного обслуговування характеризується значними труднощами, зумовленими як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами зовнішнього середовища діяльності підприємств сфери послуг – ринку аграрних послуг. До найважливіших проблем діяльності обслуговуючих підприємств належать недостатня поінформованість споживачів про пропозицію на ринку сервісних послуг (24%), негативний вплив на діяльність підприємств сфери послуг, що зумовлює сезонність діяльності підприємств (17%), значна залежність від постачальників сировини (15%), висока частка заборгованості в структурі капіталу агросервісних підприємств (12%), застаріла технологія виробництва (10%), висока плінність кваліфікованих кадрів (9%), низький рівень конкурентоспроможності за ціною та якістю (5%), відсутність власних патентів (3%), неефективна система менеджменту (3%), екологічна загроза для бізнесу жодним чином не впливає на конкурентоспроможність компанії. Очевидно, що значна група проблем, пов'язаних із функціонуванням підприємств як агросервісних суб'єктів, стосується системи управління маркетинговою діяльністю підприємств, тому вважалося доцільним у процесі дослідження оцінити сильні та слабкі сторони маркетингової

діяльності агросервісних підприємств та виявлення причин їх недостатньої ефективності.

Показово, що маркетингову політику досліджених агросервісних підприємств формують переважно керівники підприємства (45,8%), які явно не є маркетологами, водночас 18,8% респондентів вказують, що господарська діяльність підприємства є координується заступником менеджера з маркетингу, 14,6% опитаних підприємств мають маркетингову службу, 8,3% респондентів делегують функції маркетингової служби спеціалістам економічної служби, а 2,1% залучають маркетолога для виконання конкретних маркетингових функцій, а 10,4% респондентів не змогли чітко визначити посадову особу, функціональним обов'язком якої є забезпечення ефективної маркетингової діяльності агросервісного підприємства.

Водночас на значній частині підприємств (22,2%), де є така посадова особа, не сформульовано чітких вимог щодо функціональних обов'язків таких працівників. За результатами опитування найважливішими завданнями служби маркетингу агросервісних підприємств є маркетингові дослідження ринку, споживачів, конкурентів (19,8% респондентів), розробка пропозицій щодо стимулювання збуту продукції (13,6%), стратегічні планування діяльності (11,1%), вивчення передового світового досвіду компаній подібного профілю (9,9%), організація зворотного зв'язку зі споживачами (7,3%), розробка пропозицій щодо створення принципово нових продуктів (6,2%). Значно менше значення мають забезпечення конкурентоспроможності підприємства (3,7%), розрахунок обсягу реалізації продукції підприємства (2,5%), оцінка ефективності служби збуту (2,5%), міжнародний маркетинг (1,2%).

Відповідне значення, яке надається маркетинговим дослідженням серед інших обов'язків служби маркетингу підприємств сфери послуг, свідчить про економічну правомірність їх маркетингової діяльності. Маркетингові дослідження, які проводять підприємства агросервісу, охоплюють широке коло проблем, пов'язаних із функціонуванням підприємств як суб'єктів ринку (табл. 5.26).

Таблиця 5.26

Структура маркетингових досліджень сервісних підприємств

Напрямок маркетингових досліджень	Кількість, респондентів	Структура, %
Маркетингові дослідження не здійснюються	16	17,8
Відстеження діяльності основних конкурентів	13	14,4
Аналіз потреб цільових споживачів підприємства	13	14,4
Налагодженість каналів постачання та збуту	10	11,1
Якість обслуговування клієнтів	9	10,0
Результативність способів просування товару на ринку	8	8,9
Оцінка прихильності споживачів до підприємства	5	5,6
Вивчення чинників зовнішнього макросередовища	4	4,5
Ефективність цінової політики	4	4,5
Налагодженість збутової мережі	3	3,3
Дієвість існуючої на підприємстві системи розробки та виведення на ринок нових товарів	2	2,2
Управління персоналом	2	2,2
Оцінка впливу на діяльність підприємства контактних аудиторій	1	1,1
Всього	90	100

Джерело: власні розрахунки.

Основна увага в маркетингових дослідженнях компаній сфери послуг приділяється аналізу зовнішнього мікрооточення компанії (відстеження діяльності основних конкурентів, аналіз потреб цільових споживачів компанії - по 14,4% респондентів), а також важливим напрямком досліджень є оцінка внутрішнього маркетингового середовища сервісної компанії (добре самоосприйняття каналів доставки та збуту - 11,1%, якість обслуговування клієнтів - 10,0%, результативність методів просування продукції на ринку - 8,9%). Маркетингові дослідження, що здійснюються обслуговуючими підприємствами, набувають дедалі важливішого значення, оскільки забезпечують їх необхідною комерційною інформацією, що дає змогу підприємствам зберігати актуальність на ринку. Якість дослідницького маркетингового дослідження залежить насамперед від ефективності дослідження різними інструментами, тому соціальні дослідження були ідентифіковані методами дослідницького маркетингу. Так, за результатами опитування більшість маркетингових досліджень базується на використанні внутрішньої інформаційної бази компанії (37,4% респондентів), також

популярними методами дослідження є телефонні опитування та спостереження (23,5% кожен), безумовно вагомим є анкетне опитування (7,8%), інтерв'ю та Internet-опитування (по 3,9%), при цьому жодне з опитуваних підприємств не використовує експеримент. Очевидно, що найчастіше використовуються такі методи маркетингових досліджень, які не вимагають значних матеріальних, робототехнічних і фінансових витрат, є відносно безризиковими, надають оперативну, достовірну та точну комерційну інформацію.

Водночас 17,8% опитаних сервісних підприємств не проводять маркетингові дослідження, основними причинами є відсутність спеціалістів з маркетингових досліджень (29,6% респондентів), відсутність необхідних фінансових ресурсів (22,3%), 18,5% респонденти не проводять маркетингові дослідження, тому що не відчувають їх потреб, а 29,6% підприємств агросервісу не можуть чітко визначити причини, чому вони не проводять маркетингові дослідження, що свідчить про неусвідомлення важливості маркетингових досліджень для успіху ведення бізнесу.

Вважалося за доцільне аналізувати ефективність маркетингової діяльності підприємств сфери послуг за окремими елементами комплексу маркетингу, тобто товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика підприємства. Оцінка товарної політики підприємства сфери послуг як комплексу заходів щодо формування товарної пропозиції та управління нею полягала у визначенні основних напрямків удосконалення товарної політики, а також способу та ступеня її вдосконалення. Так, у результаті дослідження встановлено, що у 26,8% опитаних агросервісних підприємств товарна політика залишається незмінною, тобто обсяг послуг, що надаються підприємством цільовим одержувачам, швидше виходячи з наявних у підприємства ресурсів, ніж з урахуванням потреб споживачів. Проте більшість респондентів намагаються різними способами адаптувати асортимент продукції до ринкової ситуації, зокрема 33,9% підприємств сфери послуг покращують якісні характеристики наявних товарів (послуг), 21,4% пропонують споживачам нові види товарів (послуг) відносно існуючих, 16,1% вивели на цільовий ринок принципово нові види товарів (послуг), і лише 1,8% респондентів знімають деякі види товарів (послуг) з виробництва. Управління продукцією значною частиною підприємств сфери послуг в основному здійснюється шляхом удосконалення

існуючих агросервісів і пропозиції нових. Ефективність цього методу вдосконалення товарного асортименту безпосередньо залежить від дієвості системи контролю, що діє на підприємстві для розробки та просування нових товарів (послуг). Майже половина опитаних агросервісних підприємств (43,7%) оцінюють рівень контролю за розробкою та просуванням нової продукції на власному підприємстві як середній, 20,9% – як високий, 8,3% – як низький та дуже низький, стільки ж серед респондентів взагалі не можуть відповісти на це запитання, що можна інтерпретувати як відсутність такого контролю, 10,5% підприємств знають про відсутність контролю на різних етапах розробки нових товарів (послуг). Таким чином, значна частка опитаних підприємств (18,8%) не приділяє належної уваги моніторингу проектів щодо виведення на ринок нових товарів (послуг), що свідчить про достатньо високий ризик, на який таким чином отримує підприємство. Ті ж підприємства, які здійснюють моніторинг ефективності власної збутової діяльності, в переважній більшості (74,5%) орієнтуються на показник частки ринку, завойованої компанією в результаті конкретних заходів формування попиту та стимулювання збуту, і значно менше частіше оцінюють ефективність збутової діяльності в період розробки нового продукту (послуги) (25,5%).

Успішність виведення на ринок нових товарів (послуг) значною мірою залежить від ефективної комунікаційної політики підприємства на цій стадії життєвого циклу конкретного товару (послуги), тому певний інтерес для дослідження становила ідентифікація маркетингових комунікацій, яким агросервісні підприємства надають перевагу при реалізації продукції. В цілому переважна більшість агросервісних підприємств (95 %) надають суттєвого значення організації системи поінформування цільових споживачів про якісні характеристики товарів (послуг), що виводяться на ринок, та стимулювання їх до купівлі товарів (послуг), що пропонуються підприємством. Найчастіше з цією метою обслуговуючими підприємствами застосовується реклама, особистий продаж, організація виставок-ярмарок, каталог-маркетинг, зв'язки з громадськістю з огляду на дієвість та відносну ресурсну забезпеченість цих заходів формування попиту й стимулювання збуту (табл.5.27).

Структура маркетингових комунікацій сервісних підприємств

Маркетингова комунікація	Кількість, респондентів	Структура, %
Реклама	24	24
Особистий продаж	19	19
Організація виставок-продажів	12	12
Каталог-маркетинг	8	8
Зв'язки з громадськістю	8	8
Гуртові та роздрібні посередники	6	6
Не приділяється уваги взагалі	5	5
Internet- маркетинг	5	5
Торгові агенти	4	4
Директ-мейл (пряма поштова реклама)	4	4
Телефон-маркетинг	2	2
Організація презентацій та дегустацій	2	2
Телемаркетинг	1	1
Всього	100	100

Джерело: власні розрахунки.

Важливим елементом системи заходів стимулювання збуту продукції на будь-якому підприємстві нині є сервісне супроводження товарів, що передбачає до- та після продажне обслуговування реалізованих товарів й може бути більш комерційно перспективним, ніж власне реалізація основної продукції. Особливе ж значення сервісне супроводження має для підприємств сфери агросервісного обслуговування, місія яких полягає у задоволенні потреби цільових споживачів – сільгосптоваровиробників у матеріально-технічному постачанні та виробничому обслуговуванні за максимально зручних для них умов. Значна частина опитаних агросервісних підприємств застосовують у власній діяльності додаткові сервісні послуги й оцінюють рівень сервісного супроводження, що забезпечує підприємство, переважно як середній та високий (40,4 % та 21,3 % відповідно), при цьому вважають рівень сервісного супроводження недостатнім – низьким та дуже низьким відповідно 6,5 % та 2,1%, а 27,6 % респондентів не пропонують споживачам додаткових сервісних послуг.

Заходи з формування маркетингової політики будь-якого сервісного підприємства передбачають певні статті витрат на здійснення різних напрямів маркетингових досліджень, розробку нових товарів (послуг), реалізацію комунікаційної політики

підприємства тощо, а отже, – й відповідного фінансування, тому для дослідження становило певний інтерес визначення розміру бюджету маркетингу, сформованого агросервісними підприємствами (різними групами агросервісних підприємств). Результати проведеного дослідження свідчать, що майже третина опитаних агросервісних підприємств (29,2 %) не виділяють систематично кошти на маркетингові заходи в усталеному обсязі, тому не змогли визначити розмір бюджету маркетингу підприємства. У більшій частині (39,6 %) досліджених обслуговуючих підприємств бюджет маркетингу не перевищує 5 % прибутку підприємства, наступна за чисельністю група підприємств (20,7 % респондентів) орієнтуються на маркетингові витрати, що становлять 10-15 %, значно менша частка сервісних підприємств (6,3 % респондентів) виділяють на маркетингові заходи 15-20 % прибутку підприємства, і лише у 4,2 % опитаних витрати на здійснення маркетингових заходів сягають 30-40 % прибутку, що становить максимальний обсяг бюджету маркетингу серед обстежених підприємств. Наведені результати дослідження дають змогу зробити висновок про те, що переважна більшість агросервісних підприємств, обґрунтовуючи розмір бюджету маркетингу, жорстко його фіксують як певний відсоток від запланованого прибутку від реалізації тих чи інших товарів, робіт, послуг, оскільки ця група підприємств є обмеженою у фінансових ресурсах, або орієнтується на аналогічні витрати конкурентів, якщо конкурентоспроможність сервісного підприємства значною мірою зумовлюється успішністю його комунікаційної політики. Значно менша частина респондентів, розмір бюджету маркетингу яких становить не менше 30 % прибутку підприємства, визначають розмір бюджету маркетингу відповідно поставленим цілям і завданням. Показово, що серед опитаних відсутня група агросервісних підприємств, що формували б власний бюджет маркетингу в розмірі 20-30% прибутку підприємства, тобто умовно агросервісні підприємства можна поділити на дві нерівнозначні групи: переважна більшість обслуговуючих підприємств виділяє на маркетингові заходи незначний фіксований відсоток прибутку, значно менша частина фінансово міцних підприємств формує бюджет маркетингу в розмірі, необхідному для забезпечення успішної маркетингової політики підприємства. Крім того, жодне з опитаних підприємств не виділяє на зазначені заходи більше ніж 50 %.

Надзвичайно важливо не лише економічно обґрунтовано сформулювати бюджет маркетингу підприємства, визначивши його розмір та джерела надходжень, але й ефективно використати фінансові ресурси на найбільш актуальні маркетингові завдання, що мають вирішувати обслуговуючі підприємства, тому в процесі дослідження доцільним вбачалось з'ясувати, на які цілі і в якому співвідношенні використовується бюджет маркетингу, а також визначити, яку частку виділені кошти становлять від потреби. В результаті дослідження встановлено, що найбільша частка бюджету маркетингу агросервісними підприємствами спрямовується на аналіз потреб споживачів, здійснення рекламних акцій, розробку нових товарів та послуг, забезпечення якісного сервісного обслуговування, застосування заходів просування послуг на цільовому ринку (знижки з ціни, виставки, стимулювання персоналу підприємства), значно менше коштів обслуговуючими підприємствами спрямовується на маркетингові дослідження, проведення презентацій, стимулювання посередників, жодних коштів не витрачається на дегустаційні заходи та міжнародний маркетинг. При цьому потреба у виділених коштах на відповідні статті є задоволеною різною мірою. Найповніше задоволено потребу у фінансових ресурсах, що спрямовуються обслуговуючими підприємствами на проведення презентацій, забезпечення сервісного обслуговування, розробку нових товарів, стимулювання посередників, організацію виставкової діяльності, реклами, меншою мірою задоволено потребу в наданні знижок з ціни, організації аналізу потреб споживачів, заохочення персоналу підприємства, маркетингових досліджень.

В цілому, потреба у фінансуванні відповідних статей витрат щодо здійснення маркетингової політики підприємства є забезпеченою не менше як на 53 %, і найбільш актуальні напрями маркетингової діяльності є значною мірою забезпечені фінансовими ресурсами. Важливою статтею витрат бюджету маркетингу є стимулювання власного персоналу обслуговуючих підприємств, що є цілком обґрунтованим з огляду на значущість вмотивованості персоналу щодо якісного обслуговування клієнтів та створення дієвої системи залучення споживачів до забезпечення успішної діяльності агросервісного підприємства. Практично всі респонденти (97,4 %) в той чи інший спосіб здійснюють заохочення власного персоналу до участі в комерційній діяльності підприємства (табл. 5.28).

Структура заходів стимулювання персоналу сервісних підприємств

Заходи стимулювання персоналу	Кількість, респондентів	Структура, %
Підвищення кваліфікації працівників підприємства	54	34,2
в т. ч. курси підвищення кваліфікації	22	13,9
участь у науково-практичних семінарах	11	6,9
Підписки спеціалізованої фахової літератури	13	8,2
вільний доступ до мережі Internet	8	5,2
Матеріальне стимулювання	46	29,1
в т. ч. премії	37	23,4
Відсотки від продажу	9	5,7
Створення комфортних умов праці	19	12,1
Організація відпочинку та оздоровлення працівників	14	8,7
Моральне заохочення працівників	12	7,6
Можливість кар'єрного росту працівників	9	5,7
Даному питанню особливої уваги не приділяється	4	2,6
Всього	158	100

Джерело: власні розрахунки.

Найбільш популярними заходами стимулювання праці, що застосовуються на агросервісних підприємствах, як свідчать результати дослідження, є підвищення кваліфікації працівників підприємства й матеріальне стимулювання (відповідно 34,2 % і 29,1%), важливого значення також надається створенню комфортних умов праці (12,1%) та моральному заохоченню працівників (7,6 %).

Попри те, що маркетингові дослідження, що здійснюються обслуговуючими підприємствами, не становлять найбільш витратну статтю бюджету маркетингу, переважна більшість респондентів, за їх власним визначенням, добре та дуже добре (відповідно 62,5 % та 18,7 % опитаних) обізнані щодо кон'юнктури цільового ринку, наближено володіють ситуацією 14,6 % респондентів, зовсім відсутня інформація лише у 4,2 %. Водночас частку цільового ринку, що належить підприємству, не змогли чітко визначити 56,2 % респондентів. Решта респондентів розподілились, за часткою ринку, що володіє підприємство, таким чином: 8,3 % респондентів займають 21-25 % ринку, по 6,2 % опитаних – 1-5 % та 6-10 % ринку, по 4,2 % – 11-15 %, 16-20 % та 46-50 % ринку. При цьому в динаміці за останні 3 роки відзначаються наступні зміни частки ринку агросервісних

підприємств: 40,9 % респондентів зазначають, що частка ринку, яку займає підприємство, постійно зростає, у 16,4 % опитаних така частка має тенденцію до скорочення, 10,2 % респондентів відзначають відсутність змін, при цьому 22,3 % опитаних не вивчають дане питання, а 10,2 % відчувають труднощі у визначенні частки ринку, що займає підприємство.

Характерною рисою ринку агросервісних послуг є сезонний характер попиту цільових споживачів на послуги з матеріально-технічного постачання й виробничого обслуговування, що підтверджується результатами дослідження. Так, абсолютно всі опитані визнають об'єктивний характер сезонності попиту сільгосптоваровиробників на агросервісні послуги, при цьому більшість опитаних агросервісних підприємств відчувають вплив різного ступеню сезонних коливань попиту на діяльність підприємства, в т. ч. 41,7 % респондентів відчувають помірний вплив, 25,0 % – значний і 8,3 % – дуже значні, тоді як на діяльності лише 16,7 % респондентів практично не позначаються сезонні коливання попиту.

Проведене соціологічне дослідження дозволило встановити, що розвиток підприємств аграрного сервісу в області є обмеженим через негативний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Основними проблемами створення та функціонування агросервісних підприємств вважають незначний рівень попиту на послуги агросервісних підприємств (58,9% респондентів), тоді як переважна більшість сільгоспвиробників (83,9%) потребують сільсько-господарських послуг, в основному через дисбаланс між високими цінами та недостатньою якістю послуг, що надаються підприємствами агросервісу та відсутністю відповідної пропозиції на ринку агропослуг. Значну групу проблем у функціонуванні аграрних сервісних підприємств стосується система управління маркетинговою діяльністю, ключовим елементом якої є економічно обґрунтований вибір стратегічної орієнтації сервісного підприємства, що зумовлює необхідність охарактеризувати реалізацію цього виду стратегія диверсифікації підприємствами.



5.3. Шляхи активізації дивесифікаційної діяльності побутових підприємств та торгівельного сервісу

Запровадження нових товарних ліній (нових видів послуг) як довготривалий процес, що вимагає залучення значних матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів на тривалий період, передбачає застосування стрункої системи стратегічного планування діяльності агросервісного підприємства. З огляду на економічний стан та цілі агросервісних підприємств економічно обґрунтованими для них можуть бути стратегії виживання, стабілізації й зростання. Стратегічні орієнтації стабілізації й зростання становлять найбільший інтерес, оскільки передбачають максимальні потенційні можливості для розвитку агросервісних підприємств. З огляду на це в процесі дослідження передбачалось проаналізувати систему стратегічного управління агросервісних підприємств, з'ясувати основні її особливості, проблеми функціонування.

В результаті дослідження встановлено, що планування діяльності переважної більшості (91,7 %) агросервісних підприємств здійснюється на стратегічну перспективу, в т. ч. постійно застосовують стратегічне планування 35,5 % респондентів, періодично – 37,5 %, інколи – 8,3 %, не змогли визначитися з відповіддю 10,5 % опитаних. Стратегія підприємства попри довгостроковість передбачає гнучку її адаптацію до мінливих зовнішніх умов, тому важливим в процесі дослідження представлялось ідентифікувати умови, за яких підприємству необхідно скоректувати власну стратегію. Найчастіше стратегічна орієнтація переглядається агросервісними підприємствами, якщо необхідно скорегувати напрями діяльності при суттєвих змінах зовнішнього середовища (21,6 % респондентів).

Чинниками, що безпосередньо впливають на стратегічну переорієнтацію підприємства, є зміна власника підприємства, що може спричинити структурні та функціональні зміни в діяльності підприємства, реконструкція підприємства, а також необхідність забезпечення раціонального використання ресурсів (по 10,8 % респондентів), дещо меншого значення мають забезпечення координації діяльності всіх структурних підрозділів підприємства та чіткий розподіл функціональних обов'язків між різними структурними підрозділами (по 6,8 % опитаних), створення нового підприємства та підвищення кваліфікаційного рівня менеджерів

підприємства (по 5,4 %), а 12,2 % респондентів вважають, що викликати зміну стратегічної орієнтації агросервісного підприємства може весь комплекс зазначених чинників. При цьому лише 1,3 % опитаних агросервісних підприємств зазначають, що підприємство взагалі може обійтись без визначення стратегії, а 8,1% не змогли визначити умови перегляду стратегії підприємства, тобто переважна більшість сервісних підприємств прагнуть планувати власну діяльність на довгострокову перспективу, адаптуючи обрану стратегічну орієнтацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Позитивною тенденцією відзначається, за результатами дослідження, процес становлення та розвитку агросервісних підприємств, враховуючи що 48,9 % опитаних підприємств визначають власну стратегічну орієнтацію як стратегію зростання, при цьому 30,6 % підприємств прагнуть застabilізувати досягнутий економічний рівень розвитку, а 20,5 % респондентів, обираючи стратегію виживання, наразі вбачають за доцільне забезпечити мінімальний економічно обґрунтований рівень розвитку підприємства, що забезпечив би його актуальність на ринку.

Стратегія агросервісного підприємства, зорієнтована на зростання та розвиток, є найбільш перспективною та водночас такою, що вимагає застосування значних ресурсів, а отже, реалізація такої стратегії має бути здійснена оптимальним для підприємства способом. Значна частина опитаних обслуговуючих підприємств (37,3 % респондентів) обирають варіантом імплементації стратегії розвитку глибоке проникнення на ринок, що передбачає забезпечення більших обсягів продажу наявних товарів на традиційних для підприємства ринках, 25,5 % респондентів стратегічним напрямом обрали розвиток ринку (продаж наявних товарів на нових ринках), 19,6 % опитаних зорієнтовані на продаж нових товарів на нових для підприємства ринках, і 17,6 % – стратегію розвитку товару, тобто планується продавати нові товари на традиційних для підприємства ринках. Отже, переважна частина агросервісних підприємств стратегію власного розвитку пов'язують із виходом до нових сфер діяльності, й стратегічною орієнтацією підприємств є той чи інший вид диверсифікації, що передбачає освоєння нових видів діяльності, випуск нових товарів (надання нових послуг), завоювання ринкової влади на нових ринках. Значна частина опитаних обслуговуючих підприємств віддають перевагу різним видам пов'язаної

диверсифікації (в т. ч. концентричній – 42,8 % респондентів, горизонтальній – 33,3 %, вертикальній – 9,5 %, географічній – 4,9 %), що є менш ризиковою та затратною стратегією порівняно із конгломератною диверсифікацією, на яку орієнтовано 9,5 % респондентів (табл. 5.29).

Таблиця 5.29

Типи диверсифікаційної діяльності сервісних підприємств

Різновид диверсифікації	Кількість, респондентів	Структура, %
Надання нових послуг, що технологічно пов'язані з існуючими послугами	18	42,8
Надання нових послуг існуючим клієнтам	14	33,3
Надання нових послуг, не пов'язаних з профілем підприємства	4	9,5
Організація власного виробництва сировини чи інших ресурсів	4	9,5
Створення власної збутової мережі	2	4,9
Всього	42	100

Джерело: власні розрахунки.

Вибір агросервісним підприємством диверсифікації як стратегічної орієнтації детерміновано цілим комплексом чинників, причому, як свідчать результати дослідження, чинники зовнішнього макро- та мікросередовища однаковою мірою впливають на вибір стратегічної орієнтації обслуговуючого підприємства (табл. 5.30). Найбільш суттєвими причинами, що впливають на вибір диверсифікації як стратегії підприємства, є прагнення ефективного використання наявних у підприємства ресурсів та можливість залучення необхідних, зниження ризиків спеціалізації та сезонності, оптимізація виробничої та управлінської структури підприємства, а також обмежені можливості розширення на традиційних для підприємства ринках й приваблива ринкова кон'юнктура нових. Жоден з респондентів не вказує як причину освоєння нових сфер діяльності обмеженість можливостей розвитку агросервісного підприємства на традиційних ринках через державне антимонопольне регулювання.

Основні детермінанти стратегії сервісних підприємств

Причини застосування підприємством диверсифікації	Кількість, респондентів	Структура, %
Підвищення ефективності використання наявних ресурсів	13	12,6
Традиційні для підприємства ринки насичені	12	11,6
Забезпечення ринкової стійкості підприємства	12	11,6
Зниження ризиків залежності від однієї товарної групи	11	10,8
Мінімізація недоліків сезонності функціонування підприємства	10	9,8
Приваблива комерційна пропозиція	8	7,8
Прагнення завоювати новий перспективний сегмент ринку	8	7,8
Основні напрями діяльності досягли меж свого розвитку	5	4,8
Нова сприятлива кон'юнктура ринку	5	4,8
Потреба підприємства в залученні кредитів	4	3,9
Наявність тимчасово вільних ресурсів	4	3,9
Прагнення використати податкові пільги	3	2,9
Створення ефекту взаємодоповнення між існуючими та новими напрямками діяльності	3	2,9
Зниження поточних витрат за рахунок збільшення масштабів діяльності	3	2,9
Реструктуризація боргів підприємства	2	1,9
Антимонopolне регулювання обмежує можливості розвивати традиційну діяльність	0	0
Всього	103	100

Джерело: власні розрахунки.

Реалізація диверсифікації як стратегічної орієнтації, що передбачає велику кількість потенційних можливостей для агросервісних підприємств, водночас супроводжується й значними труднощами, основними з них, за результатами опитування, є суттєві витрати на освоєння нових напрямів діяльності (32,1% респондентів), необхідність різнобічної фахової підготовки менеджерів, маркетологів та інших спеціалістів (22,2%), небезпека обрання неперспективного напрямку розширення бізнесу та (або) неадекватних заходів з реалізації визначеної стратегії (13,6%), необхідність творчого підходу до управління багатофункціональним підприємством (11,1%), складність досконалого визначення граничної

межі розширення діяльності підприємства (8,6 %) та критеріїв необхідності розвитку (згортання) напрямів діяльності (6,2 %), а також ймовірність розпорошення ресурсів підприємства (6,2 %).

З огляду на те, що головним ризиком диверсифікації діяльності агросервісних підприємств є потреба в значних фінансових ресурсах для освоєння нових сфер діяльності, важливим в процесі дослідження вбачалось ідентифікувати джерела фінансування розширення діяльності підприємств. Більше половини опитаних (59,6 %) передбачають використовувати комбіновані джерела фінансування диверсифікаційних заходів (маркетингові дослідження привабливості нових цільових ринків, розробка нових продуктів, товарів, послуг, розбудова нових каналів збуту, мотивація та стимулювання власного персоналу тощо), 29,8 % респондентів використовують виключно власні джерела фінансування імплементації стратегії і лише 10,6 % – залучені. Такі результати дослідження підтверджують тезу про те, що диверсифікація як корпоративна стратегія може бути настільки ж успішною, наскільки й ризиковою, тому заходи реалізації стратегії потребують відповідного економічного обґрунтування, а комплекс імплементаційних заходів повинен вибудовуватися навколо тих наявних у агросервісного підприємства факторів виробництва, що можуть бути перенесені до нових сфер діяльності й забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги на нових цільових ринках.

Результати дослідження дають змогу зробити висновок, що найважливішими основами розширення діяльності агросервісних підприємств можуть стати налагоджені комунікації з постачальниками та посередниками (20 % респондентів), добре відпрацьована технологія (16 %), позитивний імідж підприємства (14 %), висококваліфікований персонал (12 %), ефективні методи управління та наявність власної торговельної мережі (по 7 %), меншого значення агросервісними підприємствами надається таким ключовим компетенціям, як наявність торгової марки (6 %), ефективні канали збуту (5 %), тимчасово вільні фінансові ресурси та наявні технологічні ноу-хау, дослідження і розробки (по 4 %), можливість використання наявних в регіоні сировини або матеріалів та інформаційні системи (по 2 %), створена система поінформованості споживачів та стимулювання їх купівельної поведінки (1 %).

Наведені вище результати опитування підтверджують непересічне значення ефективного управління реалізацією обраної стратегії, тому в контексті даного дослідження важливим вбачалась визначення способу керівництва, прийнятного для успішного розширення

діяльності агросервісного підприємства. Більшість респондентів вважають, що диверсифікацію може бути здійснено успішно за таких способів керівництва, що передбачають контроль керівництва за ступенем ефективності співробітництва підрозділів агросервісного підприємства та залучення менеджерів до планування стратегії й формування у них відповідальності за успішність її імплементації (синергетичний та партнерський способи керівництва – 30,4 % й 28,3 % респондентів відповідно).

Такі підходи до управління реалізацією диверсифікації є цілком обґрунтованими, оскільки враховують основні переваги цієї стратегії, тому значно менш популярними є підходи до менеджменту диверсифікованим підприємством, що базуються на обмеженні доступу менеджерів середньої ланки до формування стратегії підприємства (авторитарний спосіб управління – 13,1%), на наданні кожному підрозділу повної незалежності щодо власних цілей зростання та рентабельності (конгломератний – 8,7 %), оскільки зазначені підходи можуть нівелювати потенційні можливості диверсифікації, зокрема, спричинити структурний та функціональний дисбаланс агросервісного підприємства. Найменш популярним у вітчизняних агросервісних підприємств виявився корпоративний тип управління диверсифікованим підприємством (4,3 % опитаних), оскільки передбачає формування підприємством принципово нової системи внутрішніх ціннісних установок і правил, що відображали б притаманний підприємству індивідуальний спосіб ведення бізнесу (корпоративної культури), в чому наразі відчувають потребу лише широко диверсифіковані підприємства. При цьому 15,2 % респондентів не змогли визначитись щодо оптимального способу управління диверсифікаційним процесом, що свідчить про недостатнє усвідомлення ролі ефективного менеджменту для успішності диверсифікації.

Залежно від типу диверсифікаційної стратегії, обраної підприємством, така стратегія може бути реалізована в різний спосіб. Так, 36,9 % респондентів здійснило розширення діяльності агросервісного підприємства на основі створення власної торговельної мережі, у 34,8 % відбулося згортання неперспективних напрямів і перенесення наявних ресурсів до більш перспективних сфер діяльності, по 10,9 % респондентів здійснили розширення діяльності шляхом придбання іншого підприємства чи створення власного нового підприємства або структурного підрозділу.

З огляду на те, що суттєвим ризиком диверсифікації може стати неправильне визначення напрямів розширення діяльності агросервісного підприємства, необхідним вбачається визначення комплексу критеріїв перспективності тих чи інших сфер діяльності для конкретного агросервісного підприємства (табл. 5.31). Для більшості респондентів основними критеріями привабливості нових напрямів діяльності підприємства є тенденції та перспективи зростання ємності потенційних ринків, що відображає прагнення підприємств увійти до нових ринків в числі перших, що забезпечить кращі стартові позиції, також важливим критерієм вбачається стабільність цінової кон'юнктури потенційного ринку, наявність у підприємства ключових компетенцій, притаманних лідерам ринку, зокрема додаткових виробничих потужностей.

Таблиця 5.31

Основні критерії перспективності для сервісного підприємства нових сфер діяльності

Критерій	Кількість, респондентів	Структура, %
Тенденції зростання обсягів продажу	23	21,3
Перспектива зростання прибутковості підприємства	23	21,3
Стабільність цін	16	14,8
Наявність у підприємства переваг, якими повинні володіти підприємства-лідери	13	12,1
Наявність додаткових виробничих можливостей	11	10,2
Необхідність входження до високотехнологічної галузі	7	6,5
Стабільність обсягів реалізації в діловому циклі	4	3,7
Можливість використання споріднених з існуючими технологій, наявних логістичних каналів	4	3,7
Частка ринку підприємств-лідерів даного ринку	3	2,8
Ступінь невизначеності функціонування на даному ринку	2	1,8
Простота входження нових підприємств до галузі	1	0,9
Оцінка критичної маси і оптимальної маси інвестицій для лідируючих позицій в галузі	1	0,9
Ступінь залежності від одиничного покупця	0	0
Всього	108	100

Джерело: власні розрахунки.

Значно менша увага при оцінці потенційних напрямів диверсифікації звертається на необхідність входження до високотехнологічної галузі, стабільність обсягів реалізації продукції, можливість використання споріднених з існуючими технологій,

логістичних каналів, ринкова влада лідерів ринку, практично не оцінюється вплив чинників зовнішнього макросередовища, рівень бар'єрів входження до нових галузей, інвестиційна політика підприємств-лідерів ринку, жодне з опитаних підприємств не враховує ступінь залежності на новому ринку від одиничного покупця.

Загальновідомо, що для адекватної оцінки перспективності потенційних напрямів діяльності агросервісного підприємства необхідними є об'єктивні, доступні та релевантні джерела інформації. Перші позиції в рейтингу джерел інформації серед опитаних агросервісних підприємств посідають власний досвід та власні маркетингові дослідження (відповідно 25,7 % й 18,6 %), достатньо інформативними в цьому контексті для агросервісних підприємств є засоби масової інформації (15,1%), дані обласних та районних управлінь сільського господарства (9,7 %), неформальне спілкування з колегами (7,9 %) та дані інформаційних мереж (7,1%), значно менше необхідної інформації респонденти отримують від науково-дослідних установ та консалтингових фірм (по 6,2 % опитаних), із вторинних джерел (2,6 %) і вкрай рідко користуються інформацією вищих навчальних закладів сільськогосподарського профілю (0,9 %).

Визначення перспективних напрямів діяльності супроводжується оцінкою можливості для агросервісного підприємства здійснити розширення власної діяльності у перспективних напрямках. Основними критеріями для прийняття відповідного рішення респондентами в основному вбачається ресурсна забезпеченість підприємства, зокрема наявність у підприємства ресурсів, що забезпечили б йому конкурентні переваги, і співвідношення витрачених ресурсів й очікуваного прибутку (відповідно 23,5 % і 20,4 % опитаних), важливим критерієм також вважається спорідненість нових напрямів діяльності з існуючими (17,3 %), період повернення капіталу (16,3 %), при цьому критерії, що характеризують затратний механізм реалізації стратегії найменше беруться до уваги: затрати на вхід до нової сфери діяльності – 14,3 %, затрати на вихід з обраного ринку – 4,1%, максимальне збільшення доходу на одну акцію – 4,1%. Здійснюючи оцінку можливості диверсифікації згідно зазначених критеріїв переважна більшість респондентів (86,7 %) орієнтуються на напрями діяльності, ринки, галузі, пов'язані з існуючими, відповідно конгломератну диверсифікацію обирають 13,3 % агросервісних підприємств, що зрозуміло з огляду на більшу

затратність, а відповідно, – й більшу ризиковість непов'язаної диверсифікації.

Диверсифікація, як і будь-яка інша стратегія, що обирається підприємством, покликана забезпечити його актуальність на ринку, тому важливим є визначення ознак успішної комерційної діяльності агросервісного підприємства в нових сферах діяльності. Найбільш часто вживаним критерієм ефективності диверсифікаційних заходів, за результатами дослідження, для агросервісного підприємства є прибуток в розрахунку на одиницю витрат на реалізацію продукції (рентабельність реалізації) (59,1% респондентів), також важливим критерієм є прибуток підприємства в розрахунку на 1 працівника (20,4 % опитаних), рідше успішність диверсифікації визначається з огляду на розмір прибутку підприємства в розрахунку на одиницю активів підприємства (18,2 %).

З огляду на значні потенційні переваги та ризики освоєння нових видів діяльності як стратегічної орієнтації агросервісних підприємств в процесі дослідження необхідно було з'ясувати, наскільки перспективною для підприємств цієї групи є диверсифікація порівняно з іншими стратегіями. Результати опитування свідчать, що 20,3 % респондентів пріоритетом власного розвитку вбачають спеціалізацію на певній групі товарів (робіт, послуг), решта ж орієнтують діяльність на опанування нових сфер діяльності в той чи інший спосіб. Найбільше респондентів (35,6 %) перспективним для підприємства вважають створення нових товарів та послуг як унікальної ринкової пропозиції, 13,6 % передбачають кооперування з іншими підприємствами для реалізації великомасштабних проектів, 11,9 % – розвиток регіональної мережі обслуговуючих підприємств, стільки ж – укрупнення підприємства, 5,1% планують інтегруватися до організаційних структур вищого рівня, а 1,6 % опитаних вважають за доцільне здійснити приєднання до наявного виробництва стадію виробництва сировини. Співставлення наведених даних з результатами дослідження щодо способу здійснення диверсифікації діяльності агросервісних підприємств дає змогу зробити висновок про те, що зростає актуальність таких способів розширення напрямів діяльності як згортання неперспективних виробництв та перенесення ресурсів до більш комерційно привабливих сфер діяльності, що передбачає надання нової ринкової пропозиції цільовим споживачам (34,8 % респондентів проти 44,7 %), придбання нових підприємств, оскільки передбачається значною частиною обслуговуючих підприємств в перспективі укрупнення (10,9 % проти 14,9%), також

створення нових підприємств та (або) структурних підрозділів, оскільки цього вимагають кооперування, інтеграція, вертикальна диверсифікація (10,9 % проти 25,5 %), натомість такий спосіб диверсифікації як організація власної збутової мережі до певної міри втрачає свою актуальність з огляду на її наявність у частини обслуговуючих підприємств (36,9 % проти 14,9 % респондентів).

За оцінками опитаних сервісних підприємств, передбачається зростання обсягів виробництва та реалізації матеріально-технічних ресурсів та послуг в сфері сервісу, на що вказують 61,8 % респондентів, скорочення ж обсягів прогнозують лише 6,1% опитаних, передбачають стабільність ситуації на ринку агросервісних послуг 4,3 %, водночас питання перспектив розвитку ринку агросервісних послуг не вивчалось 10,7 % респондентів, а 17,1% не змогли відповісти на це запитання. Частково таку ситуацію можна пояснити тим, що лише 4,2 % опитаних агросервісних підприємств вважають, що в країні створено сприятливі умови розвитку обслуговуючих підприємств, при цьому 20,7 % дотримуються протилежної думки, 25,0 % опитаних розцінюють умови як частково створені, 43,8 % вважають, що умови створено недостатньо. Більшість респондентів відстежують ситуацію на ринку агросервісних послуг, оскільки лише незначна частина опитаних (6,3 %) не змогли чітко оцінити ступінь сприятливості умов функціонування обслуговуючих підприємств на цільовому ринку. Найсуттєвішим чинником, що сприяв би забезпеченню сприятливих умов для розвитку сфери агросервісу, за оцінками обслуговуючих підприємств, є покращання фінансово-економічного стану сільськогосподарських товаровиробників як цільових споживачів (27,5 % респондентів), запровадження дієвих механізмів державної підтримки діяльності агросервісних підприємств (17,4 %), значною мірою сприяло б надання податкових пільг цій групі підприємств (13,8 %), а також запровадження спеціальних кредитних ліній для агросервісних підприємств (9,4 %), достатній рівень ресурсного забезпечення (в т. ч. фінансовими ресурсами – 9,4 %, матеріально-технічними – 7,9 %, трудовими – 7,3 %), сприяння місцевих органів влади розвитку агросервісних підприємств (3,6 %). За оцінками респондентів, економічно обґрунтована стратегічна орієнтація сервісного підприємства справляє незначний вплив на успішного функціонування сервісних підприємств (2,9 % опитаних), що пояснюється насамперед емпіричним рівнем стратегічного планування маркетингової діяльності, тому непересічного значення

набуває обґрунтування методичних засад розробки та імплементації стратегії диверсифікації агросервісних підприємств.

Таким чином, підприємства торговельного сервісу на сьогоднішній день є найважливішим джерелом задоволення потреб сільських жителів та учасників сільськогосподарського виробництва в більшості торговельних і побутових послуг, які характеризуються періодичністю, відносно фінансовою забезпеченістю та частковим задоволенням. Відносно невеликий розмір (24,9%) ринку послуг дозволяє характеризувати цей ринок як перспективний і вказує на великі потенційні можливості для розширення пропозиції послуг з обслуговування, що вимагає відповідної маркетингової діяльності з боку виробників послуг з обслуговування. Тому товарна політика обслуговуючих підприємств, як системоутворюючий елемент їх маркетингового комплексу, повинна будуватися з урахуванням сучасного стану ринку послуг і потреб сільських споживачів.

Найбільш важливими потенційними можливостями, якими можуть скористатися сервісні компанії, є потенційно велика місткість ринку, підвищений попит на цільовому ринку, відносно низька вартість входу та перспективи виходу на закордонні ринки. Зазначені 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.

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. Очевидно, 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 орієнтації підприємства.

Найважливішими причинами, що впливають на вибір диверсифікації як стратегії активізації компанії, є готовність ефективно використовувати наявні в компанії ресурси та можливість їх залучення, зниження ризику спеціалізації та сезонності, оптимізація виробництва та управління компанією, структура, а також обмежені можливості розширення на традиційних для компанії ринках і приваблива ринкова ситуація на новому. Реалізація 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 багатофункціональним підприємством, складність ідеального визначення межі розширення діяльності підприємства та критерії необхідності розвитку (згортання) напрямів діяльності, а також ймовірність розпорошення ресурсів підприємства.

Найважливішими основами розширення діяльності сервісних підприємств можуть стати налагоджені комунікації з постачальниками та посередниками, добре відпрацьована технологія, позитивний імідж підприємства, висококваліфікований персонал, ефективні методи управління та наявність власної торговельної мережі, меншого значення сервісними підприємствами надається таким ключовим компетенціям, як наявність торгової марки, ефективні канали збуту, тимчасово вільні фінансові ресурси та наявні технологічні ноу-хау, дослідження і розробки, можливість використання наявних в регіоні сировини або матеріалів та інформаційні системи, створена система поінформованості споживачів та стимулювання їх купівельної поведінки.



*Застосування інноваційно-логістичних підходів у торгово-сервісному обслуговуванні це не лише нове слово у цій сфері суспільної діяльності, а і запорука прогресу у сфері послуг загалом.
(з афоризмів Богдана Андрушківа)*

ПІСЛЯМОВА

У науковій роботі теоретично узагальнено, науково сформульовано та практично обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення методичних підходів щодо механізму активізації діяльності сервісних підприємств в умовах ОТГ.

1. Торговельно-побутовим обслуговуванням вважається комплекс видів діяльності, що обслуговують потреби мешканців ОТГ та учасників сільськогосподарського виробничого процесу та забезпечують як товарами, так і роботами та послугами кінцевого споживача – його перехід та ефективне функціонування процесу на всіх його етапах. Метою сервісу є підтримка всіх цих процесів, що пов'язано з наданням широкого спектру послуг, пов'язаних із впровадженням новітніх технологій, якісним і безперервним матеріально-технічним постачанням, маркетингом продукції, робіт і послуг, інформаційно-консультаційне забезпечення господарської діяльності сервісних підприємств.

2. Встановлено, що активізація – це комплекс аналітичних, організаційних та контрольних заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення економічно життєздатних напрямів діяльності підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей. Вихід на нові сфери діяльності надає сервісній компанії значні конкурентні переваги (ефективне використання ресурсів, ефект масштабу, зменшення залежності від постачальників, ефект синергії підприємств, раціональне використання побічної продукції, розподіл інвестиційного ризику). Разом з тим, активізація несе в собі певні загрози для підприємства, зокрема вибір менш перспективного напрямку розширення бізнесу, недостатні компетенції менеджерів в управлінні різними підприємствами, розпорошеність ресурсів підприємства, значні витрати на вихід на нові ринки та ін. тому використання інноваційних методів, в т.ч. диверсифікація тощо вимагає ретельного початкового аналізу та економічно обґрунтованого рішення.

3. Найважливішими потенційними можливостями, які можуть використати сервісні компанії, є потенційно велика місткість ринку, підвищений попит на цільовому ринку та відносно низькі витрати на входження. Зазначені потенційні можливості можуть бути реалізовані насамперед за сприятливої державної політики щодо підприємств сфери послуг, пільгового режиму їх оподаткування та мінімізації сезонних коливань. При цьому основною загрозою для ринку послуг для підприємств сфери послуг як потенційних і діючих суб'єктів, що суттєво впливає на привабливість цього ринку, є зниження платоспроможності споживачів.

4. Значна частина проблем функціонування підприємств як суб'єктів сервісних послуг стосується системи управління маркетинговою діяльністю підприємств, вирішення яких лежить у сфері їх розвитку та реалізації економічно обґрунтованої стратегічної спрямованості. До основних проблем діяльності підприємств сфери послуг належать недостатня поінформованість споживачів про пропозицію на ринку послуг, негативний вплив сезонності сільсько-господарського виробництва на діяльність підприємств сфери послуг, значна залежність від постачальників сировини, занадто висока частка позикового капіталу, застаріла технологія виробництва, низький рівень цінової та якісної конкурентоспроможності.

Обґрунтовано, що активізація як стратегічна орієнтація підприємств сфери послуг на вимоги та стандарти ЄС у післявоєнний період здатна забезпечити ефективне використання наявних у підприємства ресурсів та можливість залучення необхідних ресурсів, зменшуючи ризик диверсифікації, спеціалізації тощо, сезонність, оптимізація виробничо-управлінської структури підприємства, а також розширення операцій у традиційних сферах діяльності та вихід на нові, комерційно привабливі ринки. Чинні теоретичні положення трактують концентрацію переважно як концентрацію ресурсного потенціалу послуги, що звужує сутність цього процесу. Тому в науковій роботі концентрація трактується як процес зосередження зростаючих обсягів реалізації товарів і послуг у певному місці (сфері діяльності) з метою зміцнення конкурентних позицій підприємств або підвищення ефективності комерційних і управління побутовими послугами. Відповідно до мети концентрації розрізняють два основних види: концентрація ресурсів і концентрація управління. Таке трактування дає змогу виділити та практично розвинути дві

форми концентрації послуг у сільській місцевості з метою отримання конкурентних переваг та підвищення ефективності роботи підприємств.

5. Інноваційно-логістичні заходи активізації, включаючи диверсифікацію, концентрацію, спеціалізацію, кооперацію, маркетинг тощо, створюють велику кількість потенційних можливостей для сервісних підприємств, водночас це супроводжується значними труднощами, основними з яких є значні витрати на освоєння нових сфер діяльності, необхідність комплексної підготовки професійних менеджерів, маркетологів та інших спеціалістів, небезпека вибору менш перспективного напрямку розширення бізнесу та (або) недостатність ресурсів від реалізації конкретної стратегії, ймовірність розпорошення ресурси компанії.

6. Механізм активізації управління передбачає набір певних засобів впливу, які використовуються в певному порядку для формування та реалізації політики диверсифікації та оцінки соціально-економічних ефектів від її реалізації. Методичне забезпечення реалізації диверсифікації діяльності сервісних підприємств включає всі без винятку елементи механізму та ґрунтується на основних підходах до визначення його як стратегії. Ключовими дилемами диверсифікації сфери послуг є вибір перспективних напрямів розширення бізнесу, досягнення ефекту синергії або ринкової стабільності 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 та певні види диверсифікації.

У свою чергу, в процесі розгляду сутності та природи спеціалізації було з'ясовано і теоретично доведено, що цей процес зумовлений поділом праці в сфері побутових послуг і виражає не тільки її функціональну сторону, але набуває більш широкого характеру. - товарознавчі, цінові, споживчі та інші, що має велике значення для спеціалізації, типізації суб'єктів обслуговування, мережевого моделювання, оптимізації їх структури в сільській

місцевості, а також розвитку процесів спеціалізації за рахунок концентрації.

Процеси концентрації та спеціалізації відбуваються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. На сьогоднішній день практично відсутній моніторинг цих факторів та спрямованості їх дії, що значно ускладнює виявлення сучасних тенденцій та прогнозування суттєвих змін у майбутньому. Враховуючи це, у роботі подано розгорнуту класифікацію факторів, що впливають на концентрацію та спеціалізацію сфери послуг. У сільській роздрібній торгівлі на ці процеси найбільше впливають соціально-економічні, демографічні, географічні, транспортні, організаційні, технологічні, управлінські та фінансові фактори.

Структура, зміст, масштаб концентрації та спеціалізація формуються залежно від структури розселення та середовища проживання в умовах добровільного об'єднання територіальних громад. Врахування цих обставин дає можливість визначити оптимальне територіальне розміщення, розмір і вид обслуговування підприємств в окремих сільських районах.

У роботі обґрунтовано науково-методичні підходи до оцінки процесів концентрації та спеціалізації з урахуванням як позитивних, так і негативних соціально-економічних наслідків їх функціонування, що дозволяє розміщувати об'єкти обслуговування в сільській місцевості не лише за економічними критеріями, а й за критеріями соціальної ефективності їх функціонування та досягнення триєдиної мети: економічної стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності торговельних підприємств на сільському споживчому ринку.

7. Прогнозування розвитку сервісних підприємств ОТГ дає підстави прогнозувати ймовірність їх переорієнтації на інші, більш комерційно привабливі сфери діяльності. При цьому за оптимістичним сценарієм кількість підприємств сфери послуг зросте на 47%, обсяг реалізованої продукції – на 55%, чисельність працівників – на 21%. Реалізація оптимістичного сценарію розвитку системи обслуговування відбуватиметься за умови забезпечення системної диверсифікації діяльності підприємств сфери обслуговування в рамках регіональних сервісних мереж.

8. Вважається за доцільне налагодити ефективні функціональні, структурні та організаційні зв'язки між підприємствами сфери послуг

та цільовими реципієнтами на основі створення відповідних мереж сервісу, які таким чином забезпечують координацію діяльності підприємств сфери послуг різного профілю з метою забезпечення споживачі з комплексними послугами, а підприємства зможуть більш чітко структурувати власне маркетингове мікросередовище та правильно застосовувати маркетингові інструменти, адекватні обраній стратегії. У контексті даного дослідження сервісний кластер розглядається як оптимальна конфігурація сервісних мереж завдяки можливості використання переваг диверсифікації всередині кластера як стратегії для сервісних підприємств з різними сферами діяльності.

Подальше вдосконалення обслуговування населення нерозривно пов'язане з розвитком торговельної мережі та координацією цих процесів органами місцевого самоврядування на основі застосування стандартів розвитку торговельної мережі.

В рамках наукової роботи розроблено та запропоновано якісно нові нормативи забезпечення сільського населення торговими площами під магазини, розрахунок яких базується не на традиційних техніко-технологічних показниках, а на якісно нових соціально-економічних критеріях та стандартах обслуговування, що сприяє соціально-орієнтованому підходу до побудови оптимальної структури торговельної мережі на селі.

Розроблені принципи розвитку торговельної мережі також мають бути покладені в основу розроблення перспективних планів розвитку торговельно-господарської мережі у складі Генеральних планів розвитку житлових масивів. Їх практичне застосування сприятиме розвитку процесів концентрації у сфері послуг.



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук, В. Г. (2002). Економіка аграрних підприємств: підручник. К.: КНЕУ, 624,7.
2. Андрійчук, В. Г. (2016). Сутнісний аспект методології наукових досліджень. *Економіка АПК*, (7), 87-94.
3. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б. К теоретическим основам управления реструктуризацией предприятий в условиях общественных трансформаций. *Економіка Криму*. 2012. Вип. 4 (41). С. 214-216.
4. Андрушків Б. М., Вовк І. П., Погайдак О. Б. Удосконалення економічного інструментарію пошуку нових ресурсів в умовах пострадянського суспільства. *Галицький економічний вісник*. 2012. №3(36). С. 80-85.
5. Андрушків Б. М., Вовк Ю. Я., Вовк І. П., Погайдак О. Б. До проблем підвищення ефективності використання інтелектуальних ресурсів. *Економіка, фінанси, право*. 2013. №3/1. С. 68-73.
6. Андрушків Б. М., Вовк Ю. Я., Вовк І. П., Погайдак О. Б., Стойко І. І. Погляд економістів на дерево генези науки «ресурсономіка». *Аналітично-інформаційний журнал «Схід»*. 2013. №6(126). С. 5-9.
7. Андрушків Б. М., Вовк Ю. Я., Паляниця В. А., Погайдак О. Б. Інноваційні підходи до раціонального і ефективного використання природних ресурсів. *Інноваційна економіка*. 2012. №1/27. С. 13-18.
8. Андрушків Б. М., Вовк Ю. Я., Погайдак О. Б. Активізація людського капіталу в процесах суспільного розвитку : зб. наук. пр. ДонДУУ. Донецьк, 2010. Т. XI. Вип. 177, серія «Економіка». С. 26-40.
9. Андрушків Б. М., Вовк Ю. Я., Погайдак О. Б. Криза взаємовідносин у загальній теорії криз. *Журнал європейської економіки*. 2011. Т. 10 : Вип. 2. С. 121-131
10. Андрушків Б. М., Гецько В. В., Погайдак О. Б. Основи організації підприємницької діяльності або абетка для підприємця. ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль : Вид-во ТНТУ ім. І.Пулюя, 2010. 300 с.
11. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Мельник Л. М., Погайдак О. Б. Семіотика визначення економічної стратегії підвищення господарсько-фінансової стабільності підприємства в умовах трансформаційного суспільства. *Вісник економічної науки України*. 2013. №1 (23). С. 3-7..
12. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Мельник Л. М., Погайдак О. Б. Щодо ефективного використання інтелектуального потенціалу, який лежить в основі розвитку виробничих сил і виробничих відносин України та який може підняти її економіку. *Вісник економічної науки України*. 2012. №2 (22). С. 3-7.
13. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки

регіонів України. *Вісник економічної науки України*. 2009. №1(15). С. 23–25.

14. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б. Регіональні особливості розвитку підприємств обслуговуючих галузей України на сучасному етапі. *Галицький економічний вісник*. 2007. Вип. 2 (13). С. 61–65

15. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б. Управління процесами реструктуризації промислових підприємств в умовах економічних реформ суспільства. *Вісник економічної науки України*. 2012. №1 (21). С. 3-5..

16. Андрушків Б. М., Коверга С. В., Погайдак О. Б. Громадський транспорт: якість та культура обслуговування. *Вісті автомобільно-дорожнього інституту* : наук.-вир.зб. 2011. Вип. 1/12. С. 98-104.

17. Андрушків Б. М., Мельник Л. М., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б., Стойко І. І. Про інституційні засади регламентації фінансово-господарської діяльності. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. №262. С. 13-17.

18. Андрушків Б. М., Мельник Л. М., Погайдак О. Б. Про особливості трансформації промисловості в системі глобальних викликів. *Галицький економічний вісник*. 2012. №5(38). С. 5-10. .

19. Андрушків Б. М., Мельник Л. М., Погайдак О. Б. Формування адаптивної моделі управління процесом відтворення господарського капіталу на засадах підвищення капіталізації підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. №5/15. С. 71–77.

20. Андрушків Б. М., Мельник Л. М., Погайдак О. Б. Шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства (дослідницькі аспекти). *Формування ринкової економіки в Україні*. 2012. Вип. 27, серія «Економіка». С. 7-11.

21. Андрушків Б. М., Погайдак О. Б., Стойко І. І. Особливості формування механізму інноваційних трансформацій в соціальній сфері та сфері послуг у контексті підвищення рівня якості життя. *Актуальні задачі сучасних технологій*. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів (Тернопіль, 11-12 груд. 2013 р.). Тернопіль : ТНТУ ім. І.Пуллюя, 2013. С. 273-274.

22. Андрушків Б. М., Погайдак О. Б., Шерстюк Р. П. Особливості формування державних програм розвитку інвестиційної діяльності в умовах економічних трансформацій. *Галицький економічний вісник*. 2012. №1(34). С. 35-38.

23. Андрушків Б., Керничний Б., Кирич Н., Погайдак О. Організація мобільних компактних паркінгів, стан і перспективи їх розвитку в умовах міського господарства (аспекти якості транспортного обслуговування). *Проблеми економіки транспорту*. 2013. Вип. 5. С. 13-22.

24. Андрушків Б., Керничний Б., Кирич Н., Погайдак О. Особливості організації транспортного обслуговування в умовах трансформаційного суспільства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. №2 (72). С. 33-39.

25. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О. Удосконалення управління природоохоронною діяльністю обслуговуючих підприємств на інноваційних засадах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1 (6). С. 5–16. URL : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12abmniz.pdf>.

26. Андрушків Б., Корж Н., Кухній Л., Погайдак О. Особливості формування термінологічного апарату менеджменту. *Наукові праці національного університету харчових технологій : зб. наук. пр.* Київ, 2012. Вип. 45. С. 155–163.

27. Андрушків Б., Погайдак О., Турченко Д. До проблем розвитку малого підприємництва або вчитися на чужих помилках. *Галицький економічний вісник*. 2011. №1(30). С. 58–62.

28. Андрушків Б.М., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б., Шерстюк Р.П. Шляхи удосконалення моральної та матеріальної зацікавленості у творчій праці (Досвід синтезу державної і громадської нагородних систем в Україні). *Соціально-економічні проблеми і держава*. №2 (17). С. 3-12. URL : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17abmutp.pdf> [Дата звернення 22 Вересень 2018].

29. Андрушків Б.М., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б., Шерстюк Р.П.. Особливості використання державних важелів управління інноватикою суб'єктів господарювання як інструментом підвищення їхньої конкурентоспроможності (Європейські аспекти). *Теорія та практика державного управління*. 2015. №2 (49). С.134 – 143.

30. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми: Підручник для студентів та викладачів економічних спеціальностей вузів, 2-е видання, перероблене та доповнене. Тернопіль, 1997. 292с.

31. Андрушків Б.М., Погайдак О. Б., Кирич Н. Б., Мельник Л. М., Соціальні особливості дослідження механізму реалізації державної інноваційної політики у сфері людського капіталу соціологічними засобами (на прикладі підприємницької діяльності). *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2012. №56. С.136-146.

32. Андрушків Б.М.. Шляхи вирішення проблем мотивації праці у контекстах реалізації економічних, соціальних та маркетингових технологій (акценти адміністративно-територіальної реформи). В: В.А. Фалович, ред. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій. Тернопіль, 2019. 361 с.

33. Андрушків Б., Романська І. Маргіналізація і глобальні небезпеки економіки. *Матеріали тези 15-ої наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*, м. Тернопіль: ТНТУ, 14–15 груд. 2011 р. С.247.

34. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб., 1999. 416 с.

35. Ансофф И.. Стратегическое управление / Под ред. Л. И. Евенко. М., 1989. 392 с.

36. Ансофф И.. Стратегическое управление: Пер. с англ. М.:, 1989. 519 с.
37. Апопій, В. В. (2007). Соціальна функція торгівлі. Економіка і прогнозування, (4), 93-104.
38. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: Уч. Пос. М., 2001. 608 с.
39. Армстронг, Майкл. Практика управління человеческими ресурсами:[учеб. по программе" Мастер делового администрирования": пер. с англ.]. Издательский дом" Питер", 2009.
40. Бабенко С. Г., Гелей С. Д., Гончарук Я. А. та ін.. Історія кооперативного руху: Підручник для кооперативних вузів / Укоопспілка, Львівська комерційна академія. Львів, 1995. 410 с.
41. Баев И. та Кожин С. Диверсификация промышленных предприятий в США. *Мировая экономика и международные отношения*. 2001. №10. С. 85-91.
42. Балабанова, Л. В., Беляєвський, І. К., Болт, Г. Д., Голошубова, Н. О., & Дашков, Л. П. Комерційна діяльність підприємства торгівлі: суть, структура, напрями розвитку. In Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця (р. 76).
43. Бауэррокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. М., 2001. 640 с.
44. Башмачников В. Ф., Бородай Ю. М., Ершова И. И., Никольский С. А. Пути аграрного возрождения. М.: Политиздат, 1991. 255 с.
45. Білик О.. Якість банківських послуг: сутність та значення. *Регіональна економіка*. 2005. №1. С. 120-128.
46. Бондарчук, М., Волошин, О., Вівчар, О., & Джурик, Х. (2022). The development of methodology evaluation financial revenues in territorial communities. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 4(45), 114-122.
47. Бориславська, О., Бородін, Є., Братковський, М., Грицяк, І., Гройсман, В., Зубко, Г., ... & та Ужгороді, Т. Децентралізація системи влади—шлях створення нових можливостей для розвитку громадянорієнтованого середовища. *вчені записки*, 163.
48. Борисова В.А., Маслак Н. Г., Корецький М. Х.. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств. Суми: Довкілля”, 2002. 202 с.
49. Бортник, Н., & Єсімов, С. (2020). Адміністративне правопорушення в бюджетній сфері як фактична підстава адміністративної відповідальності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки, (2 (26)), 146-154.
50. Бортняк Ф.В., Мельник Л.М., Погайдак О. Б. Інноваційна політика / за ред. проф. Б. М. Андрушківа. Тернопіль: ТЗОВ «Терно-граф», 2012. 484 с.

51. Брич, В. Я., & Смачило, І. І. (2014). Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*, 5(2 (19)), 36-39.

52. Бурлаков А. Н., Голик С. С., Чаюн Т. И.. *Стратегический маркетинг*. 1995. 87 с.

53. Васильєва, В. Г., Бабенко, Л. В., & Тумановська, О. В. (2019). Сучасний стан та напрями вдосконалення організації обліку розрахунків з оплати праці в бюджетній установі. *Економічний простір*, (146), 100-112.

54. Вдовенко, Н. М., Сухомлин, Л. В., Бачкір, І. Г., & Гнатенко, І. А. (2021). Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. *Економіка та держава*, (9), 19-23.

55. Вдовин, М. Я., Зомчак, Л., & Міщук, Т. (2022). Аналітика сучасного стану добробуту населення України. *Економіка та суспільство*, (39).

56. Вівчар О.І., *Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти*. Тернопіль, 2018. 474 с.

57. Вітлінський В.В., Варченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2000. 145 с.

58. «Временные методические указания по развитию и размещению сети предприятий торговли и общественного питания» от 27 октября 1972 г. №206/208. /СоюздорНИРЬ-М., 1972.-36с.

59. Гаркавенко С. С. *Маркетинг*. Навч. посібник. Київ: Лібра, 1996. 384 с.

60. Гаркавенко С. С. *Маркетинг*. Київ: Лібра, 2002. 712 с.

61. Герасименко Р. Факт-чекінг для журналіста: соцмережі та „вкиди” як перевірка на професійність. *Європейська журналістська обсерваторія*. URL : <http://ua.ejo-online.eu/2065/етика-та-якість/факт-чекінг-для-журналіста- соцмережі?print=print>

62. Голіонко, Н. Г., & Голіонко, К. Д. (2020). Сучасні тенденції розвитку ритейлу в Україні. *bbk* 91, 82.

63. Головка Л.С., Людський капітал як ресурс економічного розвитку. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. №1 (7). С. 122-127.

64. Горбань Н. Інформаційна війна триває. Топ 5 фейків про Львів. URL : https://tvoemisto.tv/news/informatsiyna_viyna_tryvaie_top5_feukiv_pro_lviv_68433.html

65. Горбонос, О. М., Журба, М. А., Зіновчук, В. В., Ключник, А. В., & Крисальний, О. В. Стан та перспективи сільськогосподарської обслуговуючої кооперації як фактор розвитку виробництва агропромислової продукції в Україні. актуальні питання економіки, обліку та фінансів в Україні, 39.

66. Гравітаційне правило роздрібної торгівлі Рейлі (2004, 416 с., МЕТ0031-31)

67. Грещак, М. Г., Колот, В. М., Наливайко, А. П., Покропивний, С. Ф., Сай, В. М., Соболев, С. М., ... & Швиданенко, Г. А. (1999). Економіка підприємства.

68. Грицишен, Д. О., Свірко, С. В., & Супрунова, І. В. (2021). Інституалізація державної фінансово-контрольної діяльності як інструмента бюджетної безпеки країни. *Економіка, управління та адміністрування*, (2 (96)), 77-84.

69. Дадашев Б. А. удосконалення фінансово-кредитного обслуговування сільського господарства. *Економіка АПК*. 2003. №11. С. 70-73.

70. Данилишин Б. М., Микитенко В. В. Макросистемна еволюція української економіки [монографія]. У 2 т. – Т. 2. Київ: РВПС України НАН України, Вид-во ЗАТ «Нічлава», 2008. – 210 с.

71. Данилишин Б.М., Микитенко В.В. Феноменологічні альтернативи економічного зростання України. Т. 1., 2008, 336с.

72. Денисенко П. А., Білоусько Я. К. Соціально-економічні наслідки приватизації агротехсервісних підприємств. *Економіка АПК*. 1997. №1. С. 46-49.

73. Дерлеменко В. В. Сільськогосподарські інформаційні консультаційно-освітні служби. К.: ІАЕ УААН, 2001. 452 с.

74. Джоббер Девид. Принципы и практика маркетинга.: Пер. с англ.: Уч. Пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 688 с.

75. Джонсон Джерри, Шоулз Кивен, Уиттингтон Ричард. Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание: Пер. с англ. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. 800 с.

76. Джурик Х. Б. Формування стратегії управління фінансами об'єднаних територіальних громад. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: IV Міжнародна науково-практична конференція. Вінниця, Україна, 12 березня 2021 р. Вінниця: ВНТУ.

77. Джурик Х.Б. 2018. Зарубіжний досвід фінансування місцевого самоврядування. *Modern Economics* 2018 №12. С. 69-74. URL : <<https://modecon.mnau.edu.ua/issue/12-2018/dzhuryk.pdf>>

78. Джурик Х.Б. Особливості розвитку цінних паперів територіальних громад. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку і права*: Міжнародна науково-практична конференція. Полтава, Україна, 3 лютого 2022 р. Полтава: ЦФЕНД.

79. Джурик Х.Б. Перспективи впровадження ринку облігацій в умовах децентралізації влади. *Innovative development of science and education: 1st International scientific and practical conference*. Греція. 29 березня 2020 р. Greece : ISGT Publishing House.

80. Джурик Х.Б. Побудова ефективної стратегії управління фінансами об'єднаних територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2019. №8. URL : <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7230>>

81. Джурик Х.Б. Спільне інвестування в об'єднаних територіальних громадах. *Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці*: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Дніпро, Україна, 21 березня 2019 р. Дніпро: ДДАЕУ.

82. Джурик Х.Б. Формування раціональної організаційно-економічної структури управління ОТГ. *Економіка та держава*. 2019. №8. С. 82-86.

83. Джурик Х.Б. Формування стратегії управління фінансами об'єднаних територіальних громад шляхом спільного інвестування. *Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика: V ювілейна Міжнародна науково-практична конференція. Хмельницький, Україна, 5-7 жовтня 2018 р.* Хмельницький.

84. Джурик Х.Б., Бондарчук М.К. Моделювання доходної частини бюджету об'єднаних територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №4(2). С. 11-15.

85. Джурик Х.Б., Бондарчук М.К. Теоретико-методологічні підходи до оцінювання доходів об'єднаних територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №3. С. 48-51.

86. Джурик, Х.Б., Бондарчук, М.К. Принципи логістичного управління в об'єднаних територіальних громадах. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: XII Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 25 жовтня 2018 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

87. Дэй Д. Стратегический маркетинг. М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. 640 с.

88. Економіка і організація аграрного сервісу / П. О. Мосіюк, О. В. Крисальний, В. А. Сердюк. С. І. Мельник та ін. За ред. П. О. Мосіюка. К.: ІАЕ УААН, 2001. 345 с.

89. Економіка підприємства: Підручник / За заг. Ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2003. 608 с.

90. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр "Академія", 2000. 864 с.

91. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство: / Андрушків Б.М. Тернопіль: Терно-граф, 2008. 424 с..

92. Економічні аспекти аграрного сервісу в умовах реформування АПК. Збірник доповідей: Мелітополь, 2001. 84 с.

93. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера./ За вед. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 2002. 706 с.

94. Есипов В. Е., Маховикова Г. А., Терехова В. В. Оценка бизнеса. СПб.: Питер, 2002. 416 с.

95. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учебное пособие. М.: Издательство «Финпресс», 1998. 192 с.

96. Євтушенко, В. А., Кудінова, М. М., & Давиденко, А. М. (2018). Маркетингові дослідження цінової політики ринку продовольчого ритейлу України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 1(29), 140-145.

97. Єременко І., Погайдак О. Концептуальні інноваційно-логістичні засади формування ринку пасажирського транспорту в Україні. *Галицький економічний вісник: наук. журн.* 2011. №3(32). С. 205-213.

98. Жихарева-Толстік, Г. О. (2020). Формування принципів асортиментної політики та вплив цих чинників на ритейл-маркетинг України formation of principles of assortment policy and the influence of these factors on retail marketing of ukraine. *економічні студії*, 27.

99. Закон України «Про захист економічної конкуренції» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, №12, ст.64)

100. Збарський, В. К., & Канінський, П. К. (2008). Тенденції розвитку особистих селянських господарств. *Агроінком*, (5-6), 56-61.

101. Збірник наукових праць / За редакцією д. с.-г. наук, проф., академ. Міжнародної Академії наук екології і безпеки життєдіяльності, ПДАТА М. І. Бахмата. – Кам'янець-Подільський, 2004. 290 с.

102. Згурська, О. М. (2019). Визначення суті та значення дефініції" диверсифікація". *Економіка та держава*, (12), 77-82.

103. Земляков М. В., Погайдак О. Б. Управління стратегічним потенціалом підприємств. *Легка промисловість*. 2009. Вип. 4(220). С. 38-39.

104. Зіновчук В.В. Кооперативна ідея в сільському господарстві України і США. К.: Логос, 1996. 224 с.

105. Зіновчук, В. В. (2012). Організаційно-правові засади становлення сільськогосподарської кооперації в Україні. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*, (1 (2)), 3-12.

106. Зоренко О. В. Диверсифікація аграрних підприємств: сутність, напрями та види. *Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету*. 2005. №1. С. 144-147.

107. Іванишин В. В. Роль лізингу в забезпеченні сільськогосподарських підприємств засобами механізації. К.: ІАЕ УААН, 2003. 294 с.

108. Іванов, Ю. Б., & Іванова, О. Ю. (2020). Коронавірус проти децентралізації: ризики та виклики розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах пандемії. *Проблеми економіки*, (2 (44)), 209-215.

109. Ільчук, Л. І. (2018). Розвиток системи інтегрованих соціальних послуг в умовах децентралізації (на прикладі об'єднаних територіальних громад). *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, (1), 116-123.

110. Ільчук, М. М., Зрібняк, Л. Я., & Мельник, С. І. (2008). Організація і планування сільськогосподарського виробництва. *Нова Книга*.

111. Ільчук, М. М., Нікітченко, С. О., & Перегуда, Є. Ф. (2016). Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*, (4), 13-20.

112. Інноваційні засади формування концепції комплексної науково-технічної програми: «Нова економіка Тернопільської області» (ресурсоекономічний контекст): монографія / В. В. Гецько, Л. М. Мельник, О. Б. Погайдак [та ін.] ; за ред. проф. Б. М. Андрушківа. Тернопіль : ТзОВ «Видавництво «Астон», 2014. 208 с.

113. Інноваційні шляхи активізації природоохоронного провайдингу в умовах підприємства (європейські акценти) : монографія / Н. Б. Кирич, О. Б. Погайдак, Р. П. Шерстюк [та ін.]; за ред. проф. Б. М. Андрушківа. Тернопіль : ТзОВ «Терно-граф», 2011. 576 с.

114. Інноваційно-комплексні шляхи розвитку малого підприємництва : монографія / Б. М. Андрушків, І. Ю. Крамар, О. Б. Погайдак [та ін.]; ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2011. 340 с.

115. Кавун-Мошковська, О. О. (2018). Структурна характеристика та методичні аспекти оцінки розвитку роздрібно-торговельної мережі України. *Економіка та суспільство*, (16), 130.

116. Канінський П. К. розвиток спеціалізації та кооперації в тваринництві зони Лісостепу. К.: ІАЕ УААН, 2003. 446 с.

117. Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О. К. Товарна інноваційна політика: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. – 266 с.

118. Карич Д. Г. Підприємницький маркетинг. К.: Вища школа, 1994. 182 с.

119. Кириленко, О. П. (2019). Капітальні інвестиції з місцевих бюджетів: сучасна практика та перспективи удосконалення.

120. Кирич Н. Б., Калущка Л. П., Погайдак О. Б. Інновації як метод стабілізації економіки України (регіональний аспект). *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2009. Вип. 1 (2). С. 117-124.

121. Кирич Н. Б., Кінаш І. А., Погайдак О. Б. Диверсифікаційні засоби забезпечення стабільного розвитку підприємств в умовах економічних трансформацій : монографія. ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2010. 524 с.

122. Кирич Н. Б., Кінаш І. А., Погайдак О. Б. Екологічний менеджмент: еколого-економічні засади раціонального природокористування. Тернопіль : ТзОВ «Терно-граф», 2011. 268 с

123. Кирич Н. Б., Погайдак О. Б., Паляниця В. А. Удосконалення методів програмування туристичної діяльності як засобу її активізації (на прикладі туристично-рекреаційного кластеру «Дністровський каньйон»). *Туристичні ресурси як чинник розвитку території*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції-семінару (м. Тернопіль, 9-10 груд. 2012 р.). Тернопіль : Видавництво ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2012. С. 216-221.

124. Кирич Н., Керничний Б., Погайдак О. Інноваційні шляхи розвитку транспортного обслуговування в умовах активної автомобілізації населення посттоталітарного суспільства. *Галицький економічний вісник*. 2013. №1(40). С. 137-144.

125. Кирич Н.Б., Андрушків Б.М., Погайдак О.Б. Гібридна війна як метод реалізації агресивних планів. *Галицький економічний вісник*. №4 (47). 2014. 57-69 с.

126. Климюк Л. М., Степаненко Н. І., Швець Т. В. Кооперативи при сільських громадах як основа формування соціального капіталу в умовах добровільного об'єднання територіальних громад. *Роль соціального капіталу та локальних ініціатив у забезпеченні сільського розвитку: Доповіді Міжнародного симпозіуму (16-18 травня 2007 р., м. Житомир)*. Житомир: Видавництво "ДНВЗ „Державний агроєкологічний університет”, 2007. С. 77-87.

127. Климюк Л. М., Степаненко Н. І., Швець Т. В. Кооперативи при сільських громадах як основа формування соціального капіталу в умовах добровільного об'єднання територіальних громад. *Роль соціального капіталу та локальних ініціатив у забезпеченні соціального розвитку*. Матеріали Міжнар. симпозіуму (Житомир, 16-18 травня, 2007 р.) ДАУ. Житомир: Вид-во "ДВНЗ "Державний агроєкологічний університет", 2007. С. 77-87

128. Козаченко, Г. В., & Комісаренко, Д. А. (2003). Аналіз диверсифікації діяльності підприємств малого бізнесу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*, (7), 148-153.

129. Коль, А., Вюртенбергер, Т., Пінсон, Ж., Макенсон, Р., Саммерс, А., Сенн, Л., ... & Ларіної, Р. (2021). Децентралізація влади та особливості регіонального розвитку. Recommended for publication by the scientific council: Scientific and technical NGO «Institute of Economic and Ecological and Energy Research»(protocol №2 from 19.07. 2021) Lesya Ukrainka Volyn National University (protocol №11 of October 28, 2021), 71.

130. Кононенко М. П., Криштаб С. Г., Івашкевич Ю. І., Жмінко В. І. Взаємовідносини господарств з підприємствами виробничого обслуговування / За ред. О.О. Сторожука, О. В. Крисального. К.: Урожай, 1984. 72 с.

131. Корінько М. Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. Вип. 5 (59). С. 12-17.

132. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: Монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 488 с.

133. Корінько, М. Д. (2008). Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація.

134. Коркуна, О. І., Цільник, О. Я., & Бордун, О. В. (2019). Розвиток зеленого туризму в умовах формування об'єднаних територіальних громад. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, (1), 24-28.

135. Косенков С. І. Маркетингові дослідження. К.: Скарби, 2004. 464 с.

136. Котелянець В. І. Транспортний фактор в АПК. К.: ІАЕ, 1999. 28 с.

137. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Пер. с англ. В. А. Гольдича и А. И.

Оганесовой; Науч. ред. и вступ. ст. Б. А. Соловьёв. М.: ООО «Издательство АСТ», 2000. 272 с.

138. Кравчук Н. В., Співак С. Економічний зміст та облікове відображення франчайзингу. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2017. Том 53. №2. С. 103–110.

139. Кравчук Н. В., Співак С. М. Удосконалення методики обліку витрат на відновлення засобів праці у цукровій промисловості. *Галицький економічний вісник*. 2014. Том 47. №4. С. 139-148.

140. Кравчук Н.В., Співак С. М. Трансформація ролі бухгалтера з управлінського обліку в епоху глобалізації: міжнародний досвід. *Контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2016. №2. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/17989>

141. Кравчук Н.В., Співак С.М. Опорний конспект лекцій із дисципліни «Стратегічний облік» для магістрів спеціальності 071 «Облік і оподаткування». Тернопіль: ТНТУ імені І. Пулюя, 2019. 182с.

142. Красников В. Повышение конкурентоспособности предприятия с помощью диверсификации. *АПК: экономика, управление*.1998. №1. С. 53-57.

143. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємств: формування та оцінка: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

144. Крикавський Є.В., Гринів Н.Т., Таранський І.П. Формування інвестиційних потоків в логістиці підприємства. *Сучасна інноваційно-промислова політика України: інвестиційні пріоритети та інфраструктура*. Доповіді X Міжнар. Наук.-практ. Конф., Чернівці, 6-8 квіт., Т. 1,1999. 80 с.

145. Крисоватий, А., Десятнюк, О., & Ткачик, Ф. (2022). Theoretical logics of fiscal decentralization in the conditions of permanent transformation of interbudgetary relations. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2(43), 63-70.

146. Крупка, М. І., Кульчицький, М. І., & Коваленко, В. М. (2019). Трансформація ролі доходів місцевих бюджетів як інструменту бюджетного механізму в контексті децентралізації. *Світ фінансів*, (3 (56)), 7-18.

147. Кудінова, М. М., Рибалка, А. С., & Чубач, О. Р. (2018). Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, (3), 200.

148. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Яструбський М.Я. Закономірності гармонійного розвитку та державного регулювання діяльності ВНЗ. *Регіональна економіка*. 2017. №3. С.100-107.

149. Кузьмін О.Є., Шахно А.Ю. Державне регулювання міграційних процесів людського капіталу в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2018. №5. С.26-35.

150. Кузьмін О.Є., Шахно А.Ю. Національна модель державного регулювання розвитку людського капіталу в умовах глобальної конкуренції. *Проблеми Економіки*. 2018. №2. С.88 – 97.
151. Кузьмін, О. Є., & Мельник, О. Г. (2011). Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (1), 155-166.
152. Куйбіда, В. С., Павленко, В. П., Яцюк, В. А., Матвіїшин, О. Я., Ткачук, А. Ф., Негода, В. А., ... & Кравець, Т. А. (2018). Територіальний устрій України: сучасний стан та перспективи законодавчого регулювання. Редакційна колегія, 364.
153. Лемішко О. О. Диверсифікація – найважливіший фактор підприємницької діяльності у сільськогосподарських підприємствах Луганської області. *Економіка АПК*. 2001. №4. С. 106-110.
154. Лібанова Е. М. Гуманізм, суспільна інтеграція та соціальний розвиток. *Демографія та соціальна економіка*. 2010. №2, С. 3–15.
155. Лібанова Е.М. Соціальні проблеми модернізації української економіки. *Демографія та соціальна економіка*. 2012. №1(17). С.5–22.
156. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір: колективна монографія. / за ред. Е.М. Лібанової. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, Програма розвитку ООН в Україні, 2008.
157. Людський розвиток в Україні: мінімізація соціальних ризиків: колективна науково-аналітична монографія. / за ред. Е.М. Лібанової. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, Держкомстат України, 2010.
158. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки: колективна монографія. / за ред. Е.М. Лібанової. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2012.
159. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз: колективна монографія./ за ред. Е.М. Лібанової. Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007.
160. Макаренко, І., Покропивний, С., Пригожин, А., Савченко, А., Санто, Б., Твісс, Б., ... & Яковлев, А. (2010). Аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємств. *ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ*, 332.
161. Малік М. Й., Зіновчук В. В., Лупенко Ю. О. Та ін. Основи аграрного підприємництва / За ред. М. Й. Маліка. К.: Інститут аграрної економіки, 2001. 582 с.
162. Малюта Л.Я., Погайдак О. Б. Особливості організації та забезпечення економічної безпеки підприємства і підприємництва в умовах суспільних трансформацій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Вип. 1. С. 97-102.
163. Мариненко, Н. Ю. (2016). Тенденції розвитку промислових підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*, (1).
164. Маркетинг. / Под ред. М. Бейкера. СПб.: Питер, 2002. 1200 с.

165. Мармоза А. Т. Практикум з теорії статистики. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2002. 344 с.
166. Марочко В. І. Українська селянська кооперація. Історико-теоретичний аспект (1861-1929 рр.). К., 1995. 224 с.
167. Маслак Н. Г. Економічні особливості диверсифікації виробництва підприємств АПК. *Економіка АПК*. 1999. №12 (62). С. 16-20.
168. Маслак Н. Г. Ефективність диверсифікації виробництва у селянських (фермерських) господарствах. *Економіка АПК*. 1999. №11. С. 24-28.
169. Методичні підходи до провадження технологій стратегічного планування реструктуризації підприємств / за ред. В. В. Микитенко. К.: РВПС України НАН України і КНУТД МОН України, 2010. 694 с.
170. Микитенко Д. О., Погайдак О. Б. Механізм фінансового забезпечення моніторингу та бенчмаркінгового процесу оцінювання України за якістю життя. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. Вип. 2. С. 76-81.
171. «Методические указания по составлению перспективных планов (схем) развития и размещения сети предприятий розничной торговли и общественного питания в развитие генеральных планов городов» №289/368 от 29.12.1982 г. /СоюздорНИРЬ-М., 1982.-41 с.
172. Мішина, Н. В. (2019). Територіальні громади та об'єднані територіальні громади в Україні. Наукові праці Національного університету “Одеська юридична академія”, 24, 75-80.
173. Монастирський, Г., & Борисяк, О. (2020). Екологічні та енергоефективні підходи до забезпечення інноваційного розвитку муніципальної транспортної логістики. *Вісник Економіки*, (4), 7-18.
174. Мосіюк, І. П. (1998). Соціально-економічні аспекти зайнятості робочої сили в аграрному секторі економіки. ІП Мосіюк-К.: НАУ.
175. Мочерний С.В., Устенко О. А., Чеботар С.І. Основи підприємницької діяльності: Посібник. К.: Видавничий центр “Академія”, 2001. 280 с.
176. Мочерний С.В. Методологія економічного дослідження. Л.: Світ, 2001. 416 с.
177. Мулярчук В.М. Активізація діяльності підприємств торгівельно-побутового сервісу в умовах сільської місцевості : монографія / В. М. Мулярчук, Л. М. Мулярчук, І. В. Турський, О. Б. Погайдак ; за ред. проф. Б. М. Андрушківа. Тернопіль : ТЗОВ «Терно-граф», 2011. 524 с
178. Наративи з проблем формування інституційних засад економічної конституції України : монографія / Л. М. Мельник, О. Б. Погайдак, В. А. Паляниця [та ін.] ; за ред. проф. Б. М. Андрушківа. Тернопіль : ТЗОВ «Терно-граф», 2013. 552 с.

179. Нареш Малхотра. Маркетинговые исследования и эффективный анализ статистических данных / Пер с англ. Нареш Малхотра. К.: ООО «ТИД «ДС», 2002. 768 с.

180. Никонов А. А. Спираль многовековой драмы: аграрная наука и политика России (XVIII-XX вв.). М.: Энциклопедия российских деревень, 1995. 574 с.

181. Новаковський, Л., & Новаковська, І. (2018). Формування об'єднаних територіальних громад і проблеми їх землевпорядкування. Економіст, (8), 11-16.

182. О. М. Геркіял, Ю. О. Нестурчук. Основи розвитку дорадництва в Черкаській області. *Економіка АПК*. 2003. №11. С. 122-126.

183. Опарін, В. М., & Сарнецька, Я. А. (2020). Імперативи бюджетного регулювання в Україні в умовах фіскальної децентралізації. *Фінанси України*, (1), 58-73.

184. Опорний конспект лекцій із дисципліни «Стратегічний облік» для магістрів спеціальності 071 «Облік і оподаткування». Тернопіль : ТНТУ, 2019 182 с

185. Організація виробництва і аграрного бізнесу в сільсько-господарських підприємствах. Підручник / С. П. Азізов, П. К. Канінський, В. М. Скупий. За ред. проф. С. П. Азізова. К.: ІАЕ, 2001. 834 с.

186. Ортіна, Г. В., Горбова, Н. А., Вороніна, Ю. Є., Сизоненко, О. В., & Гарбар, Г. А. (2019). Формування та шляхи створення об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації: хрестоматія.

187. Основи економічної теорії. Під ред. В. О. Білика. К.: Вид-во "Академпрес", 1994. 270 с.

188. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу: Навч. посіб. / М. М. Ільчук, Т. Д. Іщенко, В. К. Збарський та ін.; За ред. М. М. Ільчука. К.: Вища освіта, 2002. 398 с.

189. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу: Навч. посіб. Бідзюра І. П., Збарський В. К., Ільчук М. М. К.: 2001. 320 с.

190. Основи соціального менеджменту [Теоретичні положення та прикладні механізми] / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін, О. Б. Погайдак [та ін.]. Тернопіль : ТзОВ «Терно-граф», 2007. 1024 с.

191. П. Т. Саблук, Д. Я. Карич, Ю. С. Коваленко. Витратно-ціновий аналіз у системі агромаркетингу. К., 1996. 175 с.

192. Пантелеймоненко А. О. Українська кредитна кооперація в минулому. Серія "Бібліотека кооператора" №1. Полтава, ПДСГІ. 76 с.

193. Панченко П. П., Шмарчук В. А. Аграрна історія України: Підручник. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Т-во "Знання", КОО, 2000. 342 с.

194. Підопригора Л.А. 2015. Соціальна політика держави як чинник прискорення євроінтеграційних процесів. *Економіка. Серія 18. Економіка і право*. 2015. №27. URL:

<<http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/17726/1/Pidoprigora.pdf>> [Дата звернення 15 Жовтень 2018].

195. Погайдак О. Б. [передмова] Особливості організації інноваційної діяльності у сфері ресурсозбереження (на прикладі підприємств машинобудівної галузі) : монографія Тернопіль: ТзОВ «Терно-граф», 2013. С.8-10.

196. Погайдак О. Б. Державне регулювання інноваційного розвитку суб'єктів господарювання соціальної сфери та сфери послуг у європейському контексті. *Актуальні задачі сучасних технологій* : зб. тез доповідей міжнар. наук.-техн. конф. молодих учених та студентів (Тернопіль, 19–20 грудн. 2014.), Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль : ТНТУ, 2014. С. 350.

197. Погайдак О. Б. Зарубіжні моделі соціального захисту у контексті вітчизняного обслуговування населення. *Актуальні задачі сучасних технологій*. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів (Тернопіль, 11-12 груд. 2013 р.). Тернопіль : ТНТУ ім. І.Пулюя, 2013. С. 219-224.

198. Погайдак О. Б. Застосування досвіду управління ліквідністю і кредитними ресурсами комерційних банків в умовах державного соціального страхування. *Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть*. Тези доповідей Міжнародної науково-теоретичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (Тернопіль, 20 лют. 2003 р.). Тернопіль : Підручники і посібники, 2003. С. 344.

199. Погайдак О. Б. Інноваційні аспекти організації природоохоронної діяльності в умовах підприємств, які обслуговують. *Вісник НТШ*. 2012. Вип. Осінь-зима. С. 47-49.

200. Погайдак О. Б. Інноваційні аспекти організації природоохоронної діяльності в умовах обслуговуючих підприємств. *Вісник наукових досліджень*. 2012. №2. С. 106–109

201. Погайдак О. Б. Інноваційні аспекти стабілізації регіональної економіки *Ефективна економіка*. 2010. №3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=168>

202. Погайдак О. Б. Корпоративна культура – важливий елемент внутрішнього середовища підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1(3). С. 118-123.

203. Погайдак О. Б. Маркетинг інновацій на туристичному підприємстві. *Актуальні питання рекламно-інформаційного забезпечення туристично-рекреаційної галузі у рамках проведення «Євро-2012»*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 20 трав. 2011 р.). Тернопіль : ТНТУ, 2011. С. 110-111.

204. Погайдак О. Б. Механізм управління сферою послуг у контексті підвищення якості життя. *Сталий розвиток економіки*. 2012. №1/11. С. 41–47.

205. Погайдак О. Б. Особливості підбору персоналу в умовах європейської адаптації сфери послуг та організація його страхування. Матеріали XVIII наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя (Тернопіль, 29-30 жовтня 2014 р.), Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль : ТНТУ, 2014. С. 227-228.

206. Погайдак О. Б. Особливості програмування туристично-рекреаційної діяльності як засобу її активізації (на прикладі туристично-рекреаційного кластера «Дністровський каньйон»). *Вісник ДІТБ*. Серія «Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому». 2012. Вип. 16. С. 204-209.

207. Погайдак О. Б. Особливості формування стратегії розвитку людського капіталу в умовах сфери послуг. *Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою*: зб. наук. пр. Донецьк, 2011. Т. XII. Вип. 214, серія «Економіка». С. 384-394

208. Погайдак О. Б. Передмова або інноваційна політика держави полягає в інновації підприємств та на цій основі підвищенні їх конкурентоспроможності на вітчизняному і міжнародному ринках : [передмова] / Особливості впровадження інновацій в умовах трансформації промислових підприємств (Європейські аспекти) : монографія]. Тернопіль. 2014. С. 10-15.

209. Погайдак О. Б. Посилення конкурентної позиції підприємства через підвищення якості продукції, робіт та сфери послуг (Тернопіль, 29-30 жовтня 2014 р.), Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль : ТНТУ, 2014. С. 211-112.

210. Погайдак О. Б. Удосконалення методичних основ проектування системи управління якістю обслуговування. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* : зб. наук. пр. ДВНЗ «ПДТУ». 2011. Вип. 2. С. 179-193.

211. Погайдак О. Б. Удосконалення організації фінансово-грошових відносин в умовах трансформації економіки (аспекти розвитку захисних функцій вітчизняного товаровиробництва). *Економічні науки* : зб. наук. пр. / Хм. нац. ун-т. 2011. Т. 2. С. 295-299.

212. Погайдак О. Б. Удосконалення показників якості функціонування обслуговуючих підрозділів міського господарства. *Управлінські інновації: теорія та практика*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль-Ялта, 30 вер. – 6 жов. 2013 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2013. С. 188-190.

213. Погайдак О. Б. Управління банківськими ризиками та адміністративним контролем у системі банківсько-кредитних відносин як фактор впливу на успішність конкурентної боротьби (економічні основи

взаємозв'язку). *Вісник антимонопольного комітету України «Конкуренція»*. 2003. №3. С. 21-23.

214. Погайдак О. Б. Управління якістю обслуговування на основі комплексно-інноваційних показників (соціогуманітарні аспекти підвищення рівня якості життя) : монографія. Тернопіль : ТзОВ «Тернограф», 2012. 732 с.

215. Погайдак О. Б. Формування системи управління якістю послуг комунально-побутових підприємств: монографія. Тернопіль : ТзОВ «Терно-граф», 2015. 438 с.

216. Погайдак О. Б. Формування якості життя на основі інноваційних трансформацій і соціального страхування у сфері послуг. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2011. Вип. 4 (1). С. 97-104.

217. Погайдак О. Б., Стояновський А. Р., Стояновська І. П. Особливості організації моніторингу діяльності інноваційних структур в умовах економічних реформ : монографія. Тернопіль, 2012. 270 с.

218. Попова С. В. Диверсифікація діяльності промислових підприємств як елемент антикризового управління. *Економіка розвитку*. 2002. №4 (24). С. 30-32.

219. Попович И.В. Методика экономических исследований в сельском хозяйстве: Учебное пособие для студентов с.-х. Вузов по экон. Спец. 4-е изд., перераб. М.: Экономика, 1982. 216 с.

220. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. В. Д. Щетимины. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.

221. Портер Майкл Э. Конкуренция.: Пер. с англ.: Уч. Пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 495 с.

222. Портер, Майкл Э. Конкуренция.: Пер. с англ.: Уч. Пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 495 с.

223. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 грудня 1997 р. N 1449 «Про Концепцію розвитку внутрішньої торгівлі України»

224. Прилуцький, А. М., & Герасимчук, В. Г. (2019). Диверсифікація підприємницької діяльності як інструмент зростання прибутковості підприємства. *Економіка. Фінанси. Право.*-2019.-№11.-С. 17-20.

225. Прокопенко А. Л. Удосконалення організації забезпечення сільськогосподарською технікою. *Економіка АПК*. 1999. №5. С. 65-71.

226. Птиця, Н. В., & Ковцур, К. Г. (2019). Критерій доцільності введення об'єктів торгівельної мережі на основі параметрів системи доставки. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*, (1), 127-134.

227. Пугачов М. І. Транспортне обслуговування сільськогосподарських підприємств. – К.: ІАЕ, 2001. – 166 с.

228. Рабінович О. О. Удосконалити економічний механізм ринку основних засобів виробництва. *Агроінком*. 2002. №4-7. С. 30-33.

229. Ратинський В. В. Дизайн маркетингового дослідження. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки*. Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (21-22 травня 2014 року) Т. : ТНТУ, 2014 С. 120-121.

230. Ратинський В. В. Особливості використання маркетингового інструментарію у сфері ресурсозабезпечення промислових підприємств: монографія. 2018. 237 с.

231. Ратинський В. В. Ціна на пальне як індикатор добробуту суспільства. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки*. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (25 квітня 2013 року) Т. : ТНТУ, 2013 С. 141-143.

232. Ратинський В. В., Гагалюк О. Аналіз проблем і перспектив розвитку елементів транспортної складової економіки в умовах добровільного об'єднання територіальних громад. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2019. Том 58. №3. С. 23–30.

233. Ратинський В. В., Шостаківська Н.М. Проблематика еволюційних процесів організації виробництва, його менеджменту та обліку. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2016 URL : <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/17597>

234. Ратинський В. Оптимізація маркетингової стратегії машинобудівних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2009. Вип. 1 (2). С. 230-235.

235. Ратинський В. Особливості використання методу маркетингового дослідження "фокус-група" в глобальній мережі інтернет. *Галицький економічний вісник*. 2011. №2 (31). с.179-183

236. Ратинський В. Особливості формування лояльності роздрібних споживачів на вітчизняному ринку пального. *Галицький економічний вісник*. 2012. №5(38). с.135-143

237. Ратинський В.В. Особливості використання маркетингового інструментарію у сфері ресурсозабезпечення промислових підприємств : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / ТНТУ ім. І.Пулюя. Тернопіль, 2018. 20с.

238. Ратинський Вадим. Сутність поняття „фондові індекси“. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки*. Матеріали науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 18 травня 2011 року). Тернопіль : ТНТУ, 2011. С. 46 – 47.

239. Рекомендації по лізинговому обслуговуванню сільсько-господарських підприємств. К.: ІАЕ, 1998. 80 с.

240. Рекун І.І. Основні категорії стану економічної безпеки. *Інституціональні перетворення в суспільстві: світовий досвід і українська реальність*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Мелітополь, 13–14 вересня 2013 р.) / за заг. ред. А.А. Ткача, Радевої М.М. Мелітополь: МІДМУ “КПУ», 2013. С. 33-34.

241. Реформування та розвиток підприємств агропромислового виробництва: Посібник у питаннях та відповідях / За ред. П. Т. Саблука. К.: ІАЕ, 1999. 362 с.

242. Розвиток аграрного виробництва та аграрного бізнесу в Україні. Аналітичний звіт дослідження проекту розвитку агробізнесу в Україні. К., 2003. 56 с.

243. Руда О. В., Паляниця В. А., Погайдак О. Б. Семіотика вирішення проблем ресурсно-економічної безпеки : монографія. Тернопіль : ТзОВ «Терно-граф», 2013. 305 с.

244. Румянцев А. П., Коваленко Ю. О. Міжнародна торгівля послугами: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 112с.

245. Саблук П. Аграрна економіка і політика в Україні: підсумки минулого та погляд у майбутнє. Науково-популярні нариси у трьох томах. Т. І. Економіка періоду диктатури влади. К.: Інститут аграрної економіки, 2001. 432 с.

246. Саблук П. Т. Основні концептуальні положення створення і діяльності інформаційної системи АПК. К.: ІАЕ, 1998. 24 с.

247. Сайт «Kyiv School of Economics»: Прямі втрати через руйнування та пошкодження цивільної інфраструктури, тільки ті, які задокументовані в публічних джерелах, за останній тиждень зросли на понад \$5 млрд - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/za-ostanniy-tizhden-vtrati-naneseni-vnaslidok-ruynuvannya-ta-poshkodzhennya-infrastrukturi-ukrayini-v-hodi-viyni-zrosli-na-ponad-5-mlrd/> 04.11.2022

248. Сайт «ЛІГА.НЕТ»: Геннадий Озеров: " Жлоб - категория философская" - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.liga.net/user/gozerov/article/32882> 04.11.2022

249. Сайт «Свобода»: Богдан АНДРУШКІВ: " Як збудити почуття любові у ворога і... до ворога" - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://svoboda.te.ua/yak-zbudyty-pochuttya-lyubovi-u-voroga-i-do-voroga> 04.11.2022

250. Сайт «Свобода»: Богдан АНДРУШКІВ: "Захищати російськомовних в Україні потрібно лише... від Росії" - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://svoboda.te.ua/zahyshhaty-rosijskomovnyh-v-ukrayini-potribno-lyshe-vid-rosiyi> 04.11.2022

251. Сайт «Свобода»: Богдан АНДРУШКІВ: "Захищати російськомовних в Україні потрібно лише... від Росії" - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://svoboda.te.ua/zahyshhaty-rosijskomovnyh-v-ukrayini-potribno-lyshe-vid-rosiyi> 04.11.2022

252. Сайт «Цензор.НЕТ»: Конференція в Лугано: Представлено масштабний план відбудови України Джерело:

<https://censor.net/ua/n3352013>. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://censor.net/ua/n3352013> 04.11.2022

253. Сайт «Цензор.НЕТ»: Через рік ми говоритимемо в Лугано не про драфт плану відновлення України, а про конкретні результати, - Шмигаль. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://censor.net/ua/n3352201> 04.11.2022

254. Санто, Б., Стрікленд, А., Твісс, Б., Томпсон, А., Уткін, Е., Захарченко, В. І., ... & Федулова, Л. І. Структурний аналіз технологічного дисбалансу національної економіки.

255. Семёнов А. Д., Ищенко И. И. Диверсификация производства в условиях перехода предприятий АПК к рынку. *Международный сельскохозяйственный журнал*. 1993. №4. С. 47-48.

256. Синькевич Н. І., Співак С. Об'єднання співвласників багатоквартирних будинків як фактор розвитку території. *ОСББ: досвід, виклики, перспективи* Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (30 січня 2017 року.) Т. : ТНТУ, 2017. С. 46.

257. Скоморович І. Інвестиційні ризики та їх диверсифікація. *Регіональна економіка*. 2000. №1. С. 163-168.

258. Словник іншомовних слів / Уклад.: С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. К.: Наук. думка, 2000. 680 с.

259. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. М.: Советская энциклопедия, 1984. 389 с.

260. Сороківська О.А. Управління економічною безпекою підприємств малого бізнесу в умовах конфліктних ситуацій: інноваційні підходи: Монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2016. 382 с..

261. Співак С. Аналіз ефективності інвестицій методом інтервальної параметризації. *Галицький економічний вісник*. 2010. №4(29). с.171-177.

262. Співак С. М. Активізація інноваційної діяльності підприємств *Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє*. Матеріали шостої всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка. 06 квітня 2017 року. Т. : ФОП Паляниця В. А, 2017. С. 56–57.

263. Співак С. М. Аналіз ефективності інвестицій методом інтервальної параметризації. *Актуальні задачі сучасних технологій*. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів (21-22 грудня 2010 року) Т. : ТНТУ, 2010. С. 159.

264. Співак С. М. Інституційні засади формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах об'єднання територіальних громад. Тернопіль, 2018 41 с.

265. Співак С. М. Інституційні засади формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах об'єднання територіальних громад. Тернопіль, 2018 467 с.

266. Співак С. М. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності використання внутрішніх інвестицій (на прикладі підприємств будівельної галузі). Тернопіль, 2012. 20 с.

267. Співак С. М. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності використання внутрішніх інвестицій (на прикладі підприємств будівельної галузі). Тернопіль, 2012 191 с.

268. Співак С. М. Соціально-економічні проблеми та перспективи створення ОСББ в контексті реформування ЖКГ. *ОСББ: досвід, виклики, перспективи*. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (30 січня 2017 року). Т. : ТНТУ, 2017. С. 34.

269. Співак С. М. Удосконалення моделі організації будівництва. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки*. Матеріали II науково-практичної конференції (18 квітня 2012 року) Т. : ТНТУ, 2012 С. 55-57.

270. Співак С. М. Удосконалення системи фінансування житлового будівництва. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки*. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (25 квітня 2013 року) Т. : ТНТУ, 2013 С. 46-48.

271. Співак С. М., Фроленко Р. Удосконалення механізму управління витратами підприємств меблевої промисловості *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки*. Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (21-22 травня 2014 року) Т. : ТНТУ, 2014 С. 55-56.

272. Співак С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2014. Вип. 1 (10). С. 287-293.

273. Співак С.М. Інституційні засади формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах об'єднання територіальних громад: дисертація на здобуття наук. ступеня д.е.н., спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами. Тернопіль: ТНТУ, 2018.

274. Співак С.М. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності використання внутрішніх інвестицій (на прикладі підприємств будівельної галузі). Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Тернопіль, 2012. 22 с.

275. Співак С.М., Кравчук Н.В. Удосконалення моделі управління витратами меблевих підприємств. *Інноваційна економіка*. 2015. Випуск 2 (57). С. 78-82.

276. Сталий розвиток в умовах глобалізаційних процесів сучасності. / за ред. О.І. Маслак. Кременчук: Щербатих О. В., 2017.

277. Степаненко Н. І. Види диверсифікаційної діяльності агросервісних підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2004. Вип. 37. С. 262-268.

278. Степаненко Н. І. Диверсифікація та спеціалізація як стратегічні орієнтації підприємства. *Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету*. 2004. №37 (49). С. 254-258.

279. Степаненко Н. І. Маркетинговий підхід до організації аграрного сервісу. *Таврійський науковий вісник*. 2004. Вип. 32. С. 287-293.

280. Степаненко Н. І. Методичні підходи до обґрунтування стратегічної організації агросервісних підприємств. *Формування стратегії регіонального АПК*. Матеріали міжфак. наук.-практ. конф. (Житомир, 11 травня, 2006 р.) ДАУ. Житомир: Вид-во "ДАУ", 2006. С. 95-97.

281. Степаненко Н. І. Місце і роль кооперації в системі аграрного сервісу. *Динаміка наукових досліджень 2004*. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 5-6 квітня 2004 р.) ДНАУ. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. С. 64-66.

282. Степаненко Н. І. Місце та роль підприємств аграрного сервісу в ринковій економічній системі. *Вісник Харківського національного технічного університету*. 2006. Вип. 35. С. 274-279.

283. Степаненко Н. І. Місце та роль підприємств аграрного сервісу в ринковій економічній системі. *Ринкова трансформація економіки постсоціалістичних країн*. Матеріали Міжнар. форуму молодих вчених (Харків, 19-20 травня, 2005 р.) ХНТУСГ. Х.: ХНТУСГ, 2005. С. 110-111.

284. Степаненко Н. І. Особливості маркетингу агросервісних послуг. *Проблеми суспільних трансформацій України в умовах транзитивного розвитку*. Збірник наук. праць за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. [], (Житомир, 1 червня 2004 р.) / МАУП, Житомир. Житомир, 2004. С. 66-69.

285. Степаненко Н. І. Особливості формування попиту на послуги агросервісних підприємств. *Формування стратегії розвитку регіонального АПК*. Матеріали міжфак. наук.-практ. конф. (Житомир, 31 травня 2007 р.) ДАУ. Житомир: Вид-во ДВНЗ „Державний агроєкологічний університет”, 2007. С. 179-182.

286. Степаненко Н. І. Потреба в послугах агросервісних підприємств як основа для формування їх товарної політики. *Таврійський науковий вісник*. 2008. Вип. 57. С. 266-274.

287. Степаненко Н. І. Роль підприємств аграрного сервісу в сучасному агробізнесі. *Сталий розвиток аграрного сектора економіки*. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студ. і молодих учених (Дніпропетровськ, 10-11 липня, 2004 р.) Х.: ХНАУ, 2004. С. 212-213.

288. Степаненко Н. І., Швець Т. В. Методичні засади обстеження діяльності сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. *Формування стратегії регіонального АПК*. Матеріали міжфак. наук.-практ. конф. (Житомир, 12 травня, 2005 р.) ДАУ. Житомир: Вид-во “Державний агроекологічний університет”, 2005. С. 132-134.

289. Степаненко Н. І., Швець Т. В. Методичні основи моніторингу діяльності сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. *Методичні основи сучасного дослідження в аграрній економіці*. Матеріали міжфак. наук.-практ. конф. (Житомир, 3-5 березня, 2005 р.) ДАУ. Житомир: Вид-во “Державний агроекологічний університет”, 2005. С. 106-109.

290. Степаненко Н. І., Швець Т. В. Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи як форма організації маркетингової діяльності сільгосптоваровиробників. *Таврійський науковий вісник*. 2007. Вип. 51. С. 286-293.

291. Сторонянська, І., Залуцький, І., & Патицька, Х. (2021). Сучасні виклики та проблеми ідентифікації сільських територій у несприятливих умовах в Україні. *Економіка та суспільство*, (32).

292. Стратегическое планирование / Под ред. Э. Н. Уткина. М.: Тандем, 1999. 440 с.

293. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства. / Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б., Мельник Л.М., Шерстюк Р.П., Співак С.М. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 32. Т.1. С. 141-149.

294. Субтельний Орест. Україна: історія / Пер. з англ. Ю. І. Шевчука; Вст. ст. С. В. Кульчицького. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Лебідь, 1993. 720 с.

295. Тищенко, Т. І. (2015). Оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Економічний вісник ДВНЗ Український державний хіміко-технологічний університет*, (2), 65-71.

296. Ткаченко Л. В. Маркетинг послуг: Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 192 с.

297. Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення підтримки та дальшого розвитку підприємницької діяльності (Із змінами, внесеними згідно з Указом Президента N 477/2004 (477/2004) від 24.04.2004

298. Україна. (2021). Державна служба статистики України. Інститут демографії та соціальних досліджень імені МВ Птухи Національної академії наук України. URL: www.ukrcensus.gov.ua.

299. Управление современной компанией: Учебник / Под. ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. М.: ИНФРА-М, 2001. 586 с.

300. Управління підготовкою виробництва нової продукції на підприємстві : монографія / Н. Б. Кирич, А. В. Колесніков, О. Б. Погайдак [та ін.] ; за ред. проф. Б. М. Андрушківа; Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль : Вид-во ТНЕУ, 2011. 204 с.

301. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник: 3-е изд., перераб. И доп. СПб.: Питер, 2003. 446 с.

302. Филиппов А. В. Диверсификация как способ повышения адаптивных качеств предприятия. *Вісник Донецького університету*. Сер. В.: Економіка і право. 2000. Вип. 2. С. 72-76.

303. Фінанси в період реформування агропромислового виробництва / Дем'яненко М. Я., Алексійчук В. М., Борщ А. Г. та ін; За редакцією М. Я. Дем'яненка. К.: ІАЕ УААН, 2002. 645 с.

304. Фінансовий аналіз. Методичні рекомендації для проведення практичних занять та самостійної роботи студентів. Тернопіль : ТНТУ, 2016 136 с. URL : Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/15815>

305. Фінансовий аналіз. Методичні рекомендації для проведення практичних занять та самостійної роботи студентів / Укл. Н.І. Синькевич., С.М. Співак – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2016. с. 136.

306. Формування і реалізація державної політики розвитку матеріально-технічної бази агропромислового комплексу в Україні. К.: ІАЕ УААН, 2003. 635 с.

307. Формування ринків матеріальних ресурсів АПК / За ред. Г. М. Підлісецького. К.: Інститут аграрної економіки, 2001. 428 с.

308. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції (практичний посібник) / За ред. П. Т. Саблука. К.: ІАЕ, 2000. 556 с.

309. Франчук В. І. Теоретико-методологічні засади економічної безпеки акціонерних товариств: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 400 с.

310. Хорунжий М. Й. Організація агропромислового комплексу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2001. 382 с.

311. Хорунжий, М. Й. (2014). Завдання національної аграрної політики на сучасному етапі. *Економіка АПК*, (2), 22-29.

312. Черевко, О. В. (2006). Стратегія соціально-економічного розвитку регіонів України [монографія]. Черкаси: Брама-Україна.

313. Череп А. В., Шитікова Л.В., Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2013. №10, С.253-257.

314. Череп О.Г., Полякова А., Сучасний стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. №1, С.84-89.

315. Череп, А. В., Череп, А. Г., Крылов, Д. В., & Воронкова, В. Г. Методический подход к перераспределению инвестиционных проектов на

предприятия по установленным критериям. фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 258.

316. Черчилль А. Гилберт. Маркетинговые исследования. Спб: Издательство «Питер», 2000. 752 с.

317. Чижова Н.Є. Новітні форми інноваційної праці в контексті розвитку людського капіталу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №8. с.897-900. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/188.pdf> [Дата звернення 25 Серпень 2018].

318. Чорна В.О.. Динаміка міграційних процесів в Україні: соціологічний аспект. *Наукові праці. Соціологія*. 2015. №246, Т. 258, С.175-180.

319. Чорна Л.О., Зачоса О.Д., . Науково-методичні підходи інноваційного розвитку людського капіталу. *Агросвіт*. 2017. №6. С.17-20.

320. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №4 (31). С. 220-223.

321. Шаульська Л.В., Лаушкін О.М., Проблеми і перспективи формування нової якості трудового потенціалу. *Економіка і організація управління*. 2014. №1 (17) - 2 (18). С.13-18.

322. Шахно А.Ю. Вплив процесів глобалізації на розвиток людського капіталу та стан національного ринку праці. *Економічний аналіз*. 2016. №1, Т. 25. С.75-82.

323. Шахно А.Ю. Державне управління та регулювання розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: I Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів. (Дніпро, Україна, 29 березня 2018 р.)* Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля.

324. Шахно А.Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. №20. С.139-143.

325. Шахно А.Ю. Зростання продуктивності праці як індикатор розвитку людського капіталу. *Вісник Криворізького економічного інституту КНУ*. 2013. №1. С. 12–18.

326. Шахно А.Ю. Інвестування в людський капітал як визначальний фактор розвитку економіки в умовах глобалізації. *Розвиток промисловості та суспільства: Міжнародна науково-технічна конференція. (Кривий Ріг, Україна, 24-26 травня 2017 р.)* Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ».

327. Шахно А.Ю. Інтелектуальна міграція людського капіталу в умовах глобалізації. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки: IV Міжнародна науково-практичної конференція. (Львів, Україна, 18–19 травня 2017р.)* Львів: В-во Львівської політехніки.

328. Шахно А.Ю. Оптимізація ціннісних орієнтирів в сфері соціально-трудових відносин. *Розвиток суспільної свідомості і проблеми*

національної ідентифікації: Міжвузівська науково-методична конференція (Кривий Ріг, Україна, 22 квітня 2014 р.) Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ».

329. Шахно А.Ю. Основні напрями розвитку людського капіталу та національного ринку праці в умовах глобалізації. *Майбутнє – аудит*: Міжнародна науково-практична конференція. (Кривий Ріг, Україна, 17 грудня 2016р.) Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ».

330. Шахно А.Ю. Основні проблеми підвищення продуктивності праці людського капіталу в умовах глобалізації. *Іноземна мова як засіб мобільності майбутніх фахівців*: Міжнародна науково-практичної конференція. (Кривий Ріг, Україна, 1-2 березня 2017 р.) Кривий Ріг: Видавничий центр ДВНЗ «КНУ».

331. Шахно А.Ю. Особливості впливу соціалізації на розвиток людського капіталу в умовах глобалізації. *Розвиток соціальної інфраструктури регіонів в умовах євроінтеграції: економіко-правові аспекти*: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. (Харків, Україна, 1–28 лютого 2019 р.) Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова.

332. Шахно А.Ю. Особливості формування та розвитку людського капіталу в умовах посилення глобалізаційних процесів. *Економіко-правові засади формування та розвитку регіональної інфраструктури в умовах децентралізації економіки України*: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція, присвячена 100-річчю НАН України. (Харків, Україна, 1–28 лютого 2018 р.) Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова.

333. Шахно А.Ю. Підвищення ролі інноваційної праці людського капіталу підприємства. *Розвиток промисловості та суспільства*: Міжнародна науково-технічна конференція. (Кривий Ріг, Україна, 25-27 травня 2016 р.) Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ».

334. Шахно А.Ю. Роль держави в регулюванні міграційних процесів людського капіталу. *Стійкий розвиток національної економіки: актуальні проблеми та механізми забезпечення*: I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. (Кривий Ріг, Україна, 27 квітня 2017 р.) Кривий Ріг: ДонНУЕТ.

335. Шахно А.Ю. Роль державної інвестиційної політики в забезпеченні процесу формування та розвитку людського капіталу. *Стійкий розвиток національної економіки: актуальні проблеми та механізми забезпечення*: матеріали II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. (Кривий Ріг, Україна, 27 квітня 2018 р.) Кривий Ріг: ДонНУЕТ.

336. Шахно А.Ю. Роль людського капіталу в інноваційному розвитку національної економіки. *Globalne aspekty Ekonomii Swiatowej i Stosunkow Miedzynarodowych w warunkach niestabilnoscі gospodarczej/ Globalne aspekty Ekonomii Swiatowej i Stosunkow Miedzynarodowych w warunkach niestabilnoscі gospodarczej*: monografia Miedzynarodowej Konferencji Naukowo-Praktycznej, Czestochowa, Akademia Polonijna. 2016. С. 889-896.

337. Шахно А.Ю. Роль освіти в формуванні та розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. *Інтернаціоналізація вищої освіти України: концептуальні засади, здобутки, проблеми, перспективи розвитку: Міжнародна науково-практична конференція*. (Київ, Україна, 15-16 грудня 2017 р.) Київ: МНТУ ім. Ю. Бугая.

338. Шахно А.Ю. Роль соціального аудиту в регулюванні відносин людського капіталу у сфері праці. *Майбутнє – аудит: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. (Кривий Ріг, Україна, 19 грудня 2015р.) Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ».

339. Шахно А.Ю. Система грейдів як одна із сучасних систем оплати праці персоналу підприємства. *Особенности развития регионов Украины в новых экономических условиях: IV Всеукраинская web-конференция молодых ученых*. Симферополь, Украина, 7 марта 2013 г. Симферополь: ДИАЙПИ.

340. Шахно А.Ю. Система грейдування як сучасна форма оплати праці на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2013. №6, С.187–194.

341. Шахно А.Ю. Сучасна роль держави у формуванні та розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. Herausgegeben vom Doktor der Wirtschaftswissenschaften, Professor W. Jatsenko. *Konzeptuelle grundsätze des wirtschaftswachstums bei der globalisierung: kollektive monographie*. 2016. Verlag SWG imex GmbH Nürnberg, Deutschland, С. 68-79.

342. Шахно А.Ю., Андрух Л.С. Роль держави та основні чинники формування і розвитку людського капіталу в Україні. *Економіко-правові аспекти державно-приватного партнерства в умовах децентралізації економіки України: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція молодих вчених і студентів*. (Харків, Україна, 01.02.2017 - 28.02.2017р.) Харків: ХНУМГ імені О.М. Бекетова.

343. Шахно А.Ю., Бублик М.І., Тхоренко Д.В. Вплив інтелектуального капіталу на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах інноваційної економіки. *Стійкий розвиток національної економіки: актуальні проблеми та механізми забезпечення: III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. (Кривий Ріг, Україна, 26 квітня 2019р.) Кривий Ріг: ДонНУЕТ.

344. Шахно А.Ю., Буханець В.В., Скочко К.П. Вдосконалення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу як передумова підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. №2. С.53-58.

345. Шахно А.Ю., Григораш Т.С. Вплив розвитку підприємництва на підвищення якості людського капіталу. *Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз: Всеукраїнська науково-практична конференція*. (Дніпро, Україна, 26-27 квітня 2018 р.) Т. 1. Дніпро: НМетАУ.

346. Шахно А.Ю., Клименко К.В. Розвиток інноваційної моделі зайнятості в умовах ринкової економіки. *Розвиток промисловості та суспільства*: Міжнародна науково-технічна конференція. (Кривий Ріг, Україна, 22-24 травня 2019 р.) Т.1. Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ».

347. Шахно А.Ю., Клименко К.В. Розвиток нестандартних форм зайнятості людського капіталу в умовах інноваційного розвитку. *Розвиток промисловості та суспільства*: Міжнародна науково-технічна конференція. (Кривий Ріг, Україна, 23-25 травня 2018р.) Т1. Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ».

348. Шахно А.Ю., Ковальчук Т.М. Роль інтелектуалізації людського капіталу в розвитку економіки. *Сучасна економічна наука: теорія і практика*: VI Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. (Полтава, Україна, 15 листопада 2016 р.) Полтава: ПолтНТУ ім. Ю Кондратюка.

349. Шахно А.Ю., Короленко О.Б., Марендич Р.С. Проблеми та перспективи зростання продуктивності праці людського капіталу в умовах глобалізації. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія, Економічні науки. 2016. №4. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_4_20 [Дата звернення 12 Січень 2018].

350. Шахно А.Ю., Кравченко Н.В. Консалтинг як інструмент підвищення якості людського капіталу. *Актуальні питання соціально-економічного розвитку держави, регіону та підприємства*: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. (Львів, Україна, 27-28 листопада 2015 р.) Львів: ЛЕФ.

351. Шахно А.Ю., Лашкун Г.А., Голобородько, Б.Ю. Оцінка підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Проблеми сучасної економіки*: IV Міжнародна науково-практична конференція. Донецьк, Україна, 11–12 квітня. 2014. Ч.1. Донецьк: ГО «СІЕУ»

352. Шахно А.Ю., Петришин О.О. Розвиток людського капіталу як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Розвиток промисловості та суспільства*: Міжнародна науково-технічна конференція. (Кривий Ріг, Україна, 22-24 травня 2019 р.) Т.1. Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ».

353. Шахно А.Ю., Скочко К.П. Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня трудових ресурсів як передумова ефективного використання основних засобів підприємства. *Управління економічними системами: концепції, стратегії, інновації*: Міжнародна науково-практична конференція. (Київ, Україна, 27-28 березня 2015 р.) Ч. 2. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр»

354. Шахно А.Ю., Третяк Н.А. Сучасні проблеми формування та розвитку ринку праці в Україні в кризових умовах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. №3(166). С.205-216.

355. Шахно А.Ю., Третяк, Н.А. Основні тенденції розвитку сучасного ринку праці України. *Проблеми економіки: нові ринки та нові напрямки розвитку*: Міжнародна науково-практична конференція. (Дніпропетровськ, Україна, 6-7 лютого 2015 р.) Ч. III. Дніпропетровськ: НО «Перспектива».

356. Шахно А.Ю., Чайка О.В. Планування розвитку соціально-трудових відносин в умовах формування конкурентоспроможної національної економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №6 (157). С.234 – 239.

357. Шахно А.Ю., Чайка О.В. Планування соціального розвитку колективу в умовах ринкової економіки. *Перспективи розвитку фінансової системи: економічні та інноваційні аспекти*: Міжнародна науково-практична конференція. Дніпропетровськ, Україна, (30–31 травня 2014 р.) Ч. III. Дніпропетровськ: НО «Перспектива»

358. Шевцов А. П. Державне регулювання міграційних процесів як основна функція міграційної політики. *Держава та регіони*. 2013. №3(43). С.41-46.

359. Шевчук, О.А. Види відтворення людського капіталу. 2009. URL : http://economy.kpi.ua/files/files/75_kpi_2009.pdf [Дата звернення 05 Березень 2016].

360. Шекшуєв О. А., Власенко К. В., Ільяшенко Ю. Г. Інвестування в людський капітал як пріоритетний напрямок інвестування в Україні. *Бізнес Інформ*. 2009. №11 (2). С.190-191.

361. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

362. Шостаківська Н.М., Павликівська О.І., Ратинський В.В.Проблематика еволюційних процесів організації виробництва, його менеджменту та обліку. *Economics, management, law socio-economic aspects of development* Roma, Italy, 2016. - 268 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21130>

363. Шостаківська Н.М., Ратинський В.В. Робочий час як об'єкт обліку і контролю. *Науковий вісник херсонського державного університету* Серія Економічні науки. 2016. Випуск 17 Частина 4. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21129>

364. Щербань В. М. Маркетингова стратегія запобігання ризиків на етапах життєвого циклу товару (ЖЦТ). *Наука і освіта 2003*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Т. 24. Економіка. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. С. 64.

365. Экономика технического сервиса на предприятиях АПК / Ю. А. Конкин, К. З. Бисултанов, М. Ю. Конкин и др., Под ред. Ю. А. Конкина. – М.: КолосС, 2005. 368 с.

366. Экономическая история СССР и зарубежных стран: Учебник для экон. Спец. Вузов / Сарычев В. Г., Чунтулов В. Т., Успенский А. А. и др., Под ред. И. А. Шемякина и др. М.: Высш. школа, 1978. – 549 с.

367. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. Т. 2. Гл. ред. А. М. Румянцев. М., «Советская энциклопедия», 1975. – 560 с.

368. Юрій, С. М. (2019). Теоретичні питання інформаційної модернізації казначейського обслуговування бюджетів. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки, (1), 196-204.

369. Aleksejeva, L. Country's competitiveness and sustainability: higher education impact. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2016. №5(3). P.355-363.

370. Ali M., Egbetokun A., Memon M. Human capital, social capabilities and economic growth. *Economies*. 2018. №6 (2), С. 1-18.

371. Amit R. and J. Livnat. A Concert of Conglomerate Diversification. *Journal of Management*. 1988. vol. 14. №4. P. 593-604.

372. Andriessen D. G. On the metaphorical nature of intellectual capital: a textual analysis. *Journal of Intellectual Capital*. 2006. №7 (1). P. 93-110.

373. Andrushkiv Bohdan, Fedyshyn Iryna, Pohajdak Olha, Vovk Yuriy. Crisis of relationship in the general theory of crisis (aspects of restructuring enterprises) / Dilemmas of the contemporary economy facing global changes. Publishing house: Cracow University of Economics. Poland, 2012. P. 25-32.

374. Andrushkiv Bohdan, Pohajdak Olha. Investigation of the crisis in terms of transformation of society / Globale und landerspezifische sozio-ökonomische effekte. Berlin, 2012. P. 87-97.

375. Ansoff, H. I. Corporative Strategy, an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion.

376. Baker R. J. Mind Over Matter: Why Intellectual Capital is the Chief Source of Wealth. John Wiley & Sons Inc: USA. 2008. 368 p.

377. Bechtel G. The Human Development Index as Isoelastic GDP: Evidence from China and Pakistan. *Economies*. 2018. №6(2). P. 32.

378. Becker G. S. Human Capital and the Personal Distribution of Income: An Analytical Approach. Institute of Public Administration, Ann Arbor. 1967.

379. Becker G.S. Human Capital and Personal Distribution of Income: An Analytical Approach. Human Capital 2nd ed. N.Y.: Columbia University Press. 1975.pp. 94-144.

380. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: National Bureau of Economic Research. 1964.

381. Becker G.S. Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Chicago, The University of Chicago Press. 1993.

382. Becker G.S., Tomes, N. Human Capital and the Rise and Fall of Families. *Journal of Labour Economics*. 1986. №4, PP.1-39.

383. Becker I.G. Investment in Human Capital. *The Journal of Political Economy*. 1962. PP.14-27.

384. Ben-Porath Y. The production of Human Capital and the life Cycle of Earning. *Journal of Political Economy*. 1957. №75. PP.18-35.

385. Bibik, N., & Shapoval, G. (2019). Аналіз міжнародного досвіду розвитку територіальних громад та визначення напрямків його впровадження в Україні. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, (2 (8)), 5-14.

386. Bowen H. R. *Investment in Learning*. San Francisco. 1978.

387. Bowen H.R. *Investment in Human Capital and economic Growth: Perspectives on Economic Growth*. N.Y. 1968.

388. Bublyk M., Shakhno A. The role of socialization of human capital development in global competition conditions. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28,4. С.295-304.

389. Bublyk M.I., Rybytska, O. Economic assessment and forecasting of the social component of man-made damage in the national economy. *Econtechmod: an international quarterly journal on economics in technology, new technologies and modelling processes*. 2016. №5(1). PP. 3–10.

390. Bukh P. N., Christensen K.S., Mouritsen J. M. *Knowledge Management and Intellectual Capital: Establishing a Field of Practice*. Houndsmill: Palgrave Macmillan. 2005. 258 p.

391. Doing Business: Всесвітній банк. URL : <http://russian.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2018> [Accessed 27 June 2018].

392. Dzhuryk Kh., Bondarchuk M., Gonchar O. Theoretical and methodical approaches to the estimation of the income of the united territorial communities. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. №95. С.467-469.

393. Dzhuryk Kh., Bondarchuk M.K. Effective financial support of the territories of Ukraine. *Управління ризиками у фінансовому секторі*. Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 6 грудня 2019 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

394. Dzhuryk Kh., Zhovkovska T., Bezchasnyi O., Usykova O., Rybachuk K. Predicting development based on a model of reflexive connections. *Amazonia Investiga*. 2021. №10(42). С. 113-123.

395. Europe 2020: a european strategy for smart, sustainable and inclusive growth, 2018. URL: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%200007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> [Accessed 15 August 2018].

396. Eurostat. Your key to European statistics. URL : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home> [Accessed 24 June 2018].

397. Ferguson, Adam. *An essay on the history of civil society*, 1767. Transaction Publishers, 1980.

398. Fernando J., Garrigos-Simon I., Dolores Botella-Carrubi M., Tomas F. Gonzalez-Cruz. Social Capital, Human Capital, and Sustainability: A Bibliometric and Visualization Analysis. *Sustainability*. 2018. №10(12). P. 47-51.
399. Fisher I. The Nature of Capital and Income. L. 1927
400. Friday O., Okpara O. The value of creativity and innovation in entrepreneurship. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*. 2007. №2.
401. Galbraith, J. K. (2019). The Pragmatism of John Kenneth Galbraith. *Acta Oeconomica*, 69(s1), 195-213.
402. Gary P. Brinson, L. Randolph Hood, Gilbert L. Beebower, «Determinants of Portfolio Performance», *Financial Analysts Journal*, July-August 1986 pp. 39-44.
403. Global Innovation Index 2018: China Cracks Top 20. Top Rankings: Switzerland, Netherlands, Sweden, UK, Singapore, U.S., 2018. World intellectual property organization. URL : <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4330> [Accessed 23 August 2018].
404. Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law. – Organization for Economic Cooperation and Development Centre for Cooperation with the European Economics in Transition, 1993 – 91 c.
405. Gryshova I., Kofman B., Petrenko O. Migration cultures and their outcomes for national security. *Journal of security and sustainability issues*. 2019. №8(3). P.521-530.
406. Gryshova I., Kriukova I., Mitiai, O. Ukraine's positions in international ratings evaluation as a factor of its competitiveness. *Economic Annals-XXI*. 2015. №5-6. P.24-27.
407. Hazlitt, H. (2010). Economics in one lesson: The shortest and surest way to understand basic economics. Currency.
408. Hole, Y., Pawar, S., & Bhaskar, M. P. (2018). Service marketing and quality strategies. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*, 6(1), 182-196.
409. Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical Update, United nations development programme Human Development Reports. 2019. URL : <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-indices-indicators-2018-statistical-update> [Accessed 08 January 2019].
410. Human Development Report, Table 1. Human Development Index and its components. 2019. URL : <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI/> [Accessed 24 May 2019].
411. Human Development Report. United nations development programme. 2018. URL : <http://hdr.undp.org/> [Accessed 17 February 2018].

412. Human Development Reports (1990-2017). United nations development programme Human Development Reports. 2018. URL : <http://hdr.undp.org/en/data> [Accessed 29 August 2018].

413. Human Development Reports 1990-2015. United nations development programme Human Development Reports. 2018. URL : <http://hdr.undp.org/en/global-reports> [Accessed 12 July 2018].

414. Human Development Reports 2016: Human Development for Everyone, United nations development programme Human Development Reports. 2018. URL : <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2016-human-development-everyone> [Accessed 11 May 2018].

415. Index of economic of freedom, 2019. URL : <https://www.heritage.org/index/> [Accessed 10 March 2019].

416. Jayathilake, H. M. T. M. (2018). Product diversification strategies: A review of managerial skills for firm performance. *International Journal of Advancements in Research and Technology*, 7(7), 90-100.

417. Khadan J. Estimating the Effects of Human Capital Constraints on Innovation in the Caribbean. *Economies*. 2018. №6(2). P. 33.

418. Kuzmin O.Ye., Bublyk M.I. 2014a. Methodological foundations of economic evaluation of technogenic losses of national economy. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2014. №1 (1). PP. 1–8.

419. Kuzmin O.Ye., Bublyk M.I. Economic evaluation and government regulation of technogenic (man-made) damage in the national economy. *Computer sciences and information technologies: CSIT 2016*. XIth International Scientific and Technical Conference, (Lviv, Ukraine, 6–10 September 2016), Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University.

420. Kuzmin O.Ye., Bublyk M.I. State regulation of man-made damage and its evaluation in the structure of the mechanism of sustainable development of economic systems. In: *Mechanismus der nachhaltigen entwicklung des wirtschafts systems formation*. 1. Nurnberg: Verlag SWG imex GmbH, 2014. PP. 109 – 114.

421. Kuzmin O.Ye., Bublyk M.I., Rybytska O.M. Analyzing developmental problems of households. *Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: X Міжнародна науково - практична конференція*, (Суми, 29 вересня – 1 жовтня 2016), Суми: ФОП Ткачов О.О.

422. Kuzmin O.Ye., Bublyk M.I., Rybytska O.M. The application of fuzzy logic to forecasting of technogenic damage in the national economy. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. №790, С. 63 – 73.

423. Lysek, M. (2019). Disguising diversification for innovation. *International Journal of Innovation Science*.

424. Machlup F. The Economics of Informations and Humen Capital. Princeton. Shultz T. Investing in people. London: Universety California Press. 1984.

425. Mahmood H., Alkahtani N. Human resource, financial market development and economic growth in Saudi Arabia: a role of human capital. *Economic Annals-XXI*. 2018. №169 (1-2), PP.31-34.

426. Maistrenko, O. V., Bubenshchykov, R. V., & Karha, O. V. (2019). Теорія масового обслуговування як засіб удосконалення моделі прийняття рішення. Військово-технічний збірник, (20), 14-19.

427. Markowitz H. “Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments”, New York, John Wiley, 1959.

428. Markowitz, H. M., & Todd, G. P. (2000). Mean-variance analysis in portfolio choice and capital markets (Vol. 66). John Wiley & Sons.

429. Maslak O., Grishko N., Hlazunova O., Maslak M. Intellectual capital as a factor of economic development of Ukraine. *Journal of Turiba University «Acta Prosperitatis»*. 2016. №7, PP. 104–118.

430. Maslak O., Grishko N., Vorobiova K., Hlazunova, O. The optimization of the management mechanism of the intellectual capital of Ukraine. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1, PP. 169–183. URL : http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_169_183.pdf [Accessed 25 May 2019].

431. Menger C., Zur Theorie des Kapitals. The Online Library of Liberty. URL: <https://oll.libertyfund.org/titles/menger-zur-theorie-des-kapitals> [Accessed 28 January 2017].

432. Mierzejewska, W., & Dziurski, P. (2019). The Diversification Strategy and Business Groups’ Performance in Poland. *Journal of Intercultural Management*, 11(1), 23-45.

433. Mincer J., Schooling, experience and earnings. N.Y.: Columbia University Press. 1974.

434. Mintzberg H. The Strategy Process – Concept, Contexts, Cases. N. Y.: Prentice Hall, 1991. 756 p.

435. Mordvinov, O., Kravchenko, T., Vahonova, O., Bolduiev, M., Romaniuk, N., & Akimov, O. O. (2021). Innovative tools for public management of the development of territorial communities. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*, (1 (11)), 33-37.

436. Nadikattu, R. R. (2020). Effective innovation management in strategic planning. Rahul Reddy Nadikattu, *International journal of engineering, science and*, 9(5), 106-116.

437. O’Shaughnessy, J., & O’Shaughnessy, N. J. (2002). Marketing, the consumer society and hedonism. *European Journal of Marketing*.

438. Ostrom, A. L., Field, J. M., Fotheringham, D., Subramony, M., Gustafsson, A., Lemon, K. N., ... & McColl-Kennedy, J. R. (2021). Service

research priorities: managing and delivering service in turbulent times. *Journal of Service Research*, 24(3), 329-353.

439. Pandey, B., Brelsford, C., & Seto, K. C. (2022). Infrastructure inequality is a characteristic of urbanization. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(15), e2119890119.

440. Paramartha, Dede Yoga; Majidah, Anisa Muna. Long-term Sustainable Strategy: Mapping Prospects for Labor Based on Productivity and Specialization. In: *International Conference on Trade 2019 (ICOT 2019)*. Atlantis Press, 2019. p. 147-150.

441. Pasichnyi, M. (2020). Бюджетна політика та економічний розвиток. *Економічний вісник університету*, (44), 153-164.

442. Pelinescu E., The Impact of Human Capital on Economic Growth. *Procedia Economics and Finance*. 2015. №22. PP.184-190.

443. Popławska Z., Konkurencyjność gospodarki Ukrainy – problemy i osiągnięcia. *Zeszyt sześćdziesiąty trzeci «Organizacja i zarządzanie»*. 2013. №63. PP. 339-349.

444. Pronko, L., Kolesnik, T., & Samborska, O. (2018). Activities of united territorial communities as a body of local government in the conditions of power decentralization in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(2), 184-190.

445. Radieva M. Institutional modernization of the Global economy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. №4 (5). PP.283–290.

446. Roger C. Gibson «Balancing Financial Risks», McGraw Hill, 2000.

447. Ruqun Wu R., Yang D., Chen J., Social Life Cycle Assessment Revisited Sustainability. 2014. 6(7). PP. 4200-4226.

448. Sagiyeva R., Zhuparova A., Ruzanov R., Doszhan R., Askerov A. Intellectual input of development by knowledge-based economy: problems of measuring in countries with developing markets. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2018. №6(2). PP. 711-728.

449. Schultz T. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. №51(1). PP. 1-17.

450. Schultz, T. Capital Formation by Education. *Journal of Political Economy*. 1960. №6. PP. 571—583.

451. Schulz T. The economic importance of Human Capital in Modernization. *Education Economics*. 1993. №1. PP. 10-32.

452. Shoimardonkulovich, Y. D. (2020). The importance of management in the field of service. *Вопросы науки и образования*, (14 (98)), 16-19.

453. Shultz T. Investment in Human Capital. N.Y.; L. 1971.

454. Siddiqui, A. and Rehman, A. The Human Capital and Economic Growth Nexus: in East and South Asia. *Applied Economics*. 2016. №49 (28), PP. 2697–2710.

455. Smith, Adam, et al. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Liberty Classics, , 2019.

456. Sohl, T., McCann, B. T., & Vroom, G. (2022). Business model diversification: Demand relatedness, entry sequencing, and curvilinearity in the diversification-performance relationship. *Long Range Planning*, 102215.

457. Sohl, T., Vroom, G., & McCann, B. T. (2020). Business model diversification and firm performance: A demand-side perspective. *Strategic entrepreneurship journal*, 14(2), 198-223.

458. Stolper, W. F. (2019). *Joseph Alois Schumpeter: the public life of a private man* (Vol. 5259). Princeton University Press.

459. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник / Під ред. д.е.н., проф., акад. АЕН України Балабанової Л. В. Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. 284 с.

460. Tan E. Human Capital Theory: A Holistic Criticism. *American Educational Research Association*. 2014. №84 (3). PP. 411-445.

461. The Global Competitiveness Index 2015-2016. World Economic Forum. 2018. URL : <http://widgets.weforum.org/global-competitiveness-report-2015/> [Accessed 10 August 2018].

462. The Global Competitiveness Index 2017-2018. World Economic Forum. 2018. URL : <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> [Accessed 10 November 2018].

463. The Global Competitiveness Report 2011–2012: Insight Report. World Economic Forum. 2018. URL : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/> [Accessed 10 August 2018].

464. The Global Competitiveness Report 2012–2013. World Economic Forum. 2018. URL:http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf [Accessed 10 August 2018].

465. The Global Competitiveness Report 2013–2014. World Economic Forum. 2018. URL : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf 233 [Accessed 10 August 2018].

466. The Global Competitiveness Report 2014–2015. World Economic Forum. 2018. URL:http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf [Accessed 10 August 2018].

467. The Global Human Capital Report 2017. World Economic Forum. 2017. URL : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Human_Capital_Report_2017.pdf [Accessed 19 December 2017].

468. The Global Human Capital Report 2017. World Economic Forum. URL : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Human_Capital_Report_2017.pdf [Accessed 16 July 2018].

469. The Human Capital Index 2017: Україна обогнала всіх суседей, крім РФ, 2017. URL: <http://www.liga.net/all/infografica/the-human-capital-index-ukraina-obognala-vsekh-sosedey-krome-rf> [Accessed 13 August 2018].

470. The Innovation Imperative in Manufacturing: How the United States Can Restore Its Edge. National Association of Manufacturers. URL : <http://www.nam.org/innovationreport.pdf> [Accessed 25 May 2018].

471. Thurow L. Investment in Learning. San Francisco. 1978.

472. Thurow L., Lester C. Investment in Human Capital. Belmont: Wadsworth Publishing Company. 1970.

473. Tkachuk, I. H., Melnychuk, Y., Tkachuk, D., Kyryliuk, I. M., & Solodzhuk, T. V. (2020). Economic Mechanism for Managing the Strategic Development of Territorial Communities. *Tem Journal*, 9(4), 1606.

474. Tvaronavičienė M. Towards efficient policy making: forecasts of vulnerability to external global threats. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2018. №7(3). PP. 591-601.

475. United states department of labor. 2018. URL : <http://www.bls.gov/> [Accessed 10 November 2018].

476. Vovk Y. Y., Pohajdak O. B. Approaches to modeling the use of resources. *Модельовання економіки: проблеми, тенденції, досвід* : матеріали II Міжнародної науково-методичної конференції форум молодих економістів-кібернетиків, (Тернопіль, 6-8 жовтня 2011 р.) / МОНМС України, ТНТУ ім. І. Пулюя, ЛНУ ім. І. Франка. Тернопіль : ТНТУ, 2011. С. 29-30.

477. Wang, S. H., Chen, C. J., Guo, A. R. S., & Lin, Y. H. (2019). Strategy, capabilities, and business group performance: The endogenous role of industry diversification. *Management Decision*.

478. Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, 1983.

479. Wei F., Kong Yu., Government Governance, Legal Environment and Sustainable Economic Development. *Sustainability*. 2014. №6(4), PP. 2248-2263.

480. Wooton S. Horne T. Strategic Planning The Nine Step Programme. Kogan Page. 1997. URL : www.cfin.ru/management

481. Xie, Z., Wang, J., & Miao, L. (2021). Big data and emerging market firms' innovation in an open economy: The diversification strategy perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121091.

482. Ye, M., Lu, W., Flanagan, R., & Ye, K. (2018). Diversification in the international construction business. *Construction management and economics*, 36(6), 348-361.



КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК З ІННОВАЦІЙНО-ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ПРОБЛЕМАТИКИ У СФЕРІ СЕРВІСНОГО, ТОРГОВО-ПОБУТОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

АВС-аналіз (ABC analysis). В управлінні запасами – розподіл товарів по групам А, В і С у відповідності з їх питомою вагою в загальній вартості запасів всіх товарів.

Авторське право – сукупність національних і міжнародних юридичних норм, що регулюють відносини, пов'язані зі створенням і використанням наукових результатів, технічних і технологічних розроблень, науково-технічних проектів, нових товарів, творів літератури та мистецтва.

Адміністративні методи управління – методи прямого впливу на керований об'єкт і однозначного вирішення відповідної господарської ситуації, що мають обов'язкову силу для виконання.

Аналіз (грек. *analysis* – розкладання, розчленування) – це метод наукового дослідження, що полягає в уявному або фактичному розкладанні цілого на складові.

Асоціація вантажовідправників (Shippers' associations). Це спілка для ведення переговорів з транспортними агентствами вантажовідправників однотипних вантажів, для отримання більш вигідних тарифів на морські і інші перевезення вантажів.

Агенти – посередники, які виступають в якості представника або помічника іншої основної по відношенню до нього особи (принципала). Як правило, агент є юридичною особою і укладає угоду від імені і за рахунок принципала.

Базовий модуль – це прямокутник зі сторонами 600 x 400 мм, який повинен вміщувати кратне число разів на площі вантажної платформи транспортного засобу, на робочій поверхні складського обладнання і т.п.

Бізнес – логістика (як інтегральний інструмент менеджменту) – це менеджмент всіх видів діяльності, які сприяють руху і координації попиту і пропозиції на товари в певному місці і в заданий час.

Біржа – це організований у певному місці, регулярно діючий за встановленими правилами гуртовий ринок, на якому здійснюється гуртова торгівля біржовими товарами за зразками та стандартами або контрактами (ф'ючерсними, форвардними) на їх поставку в

майбутньому, за цінами, які офіційно встановлено на основі результатів торгів.

Брокери – посередники при укладанні угод, що зводять контрагентів. Брокери не є власниками продукції, як дилери чи дистриб'ютори, і не розпоряджаються продукцією, як дистриб'ютори, комісіонери чи агенти. На відміну від агентів брокери не є у договірних відносинах із жодною стороною укладеної угоди і діють лише на основі окремих доручень.

Вантажна одиниця – піддон з вантажем або аналогічний по розміру пакетований вантаж на ковзаючому листі

Вантажопереробка - ефективне переміщення вантажів на короткі відстані, що мають місце в середині заводу чи складу або між переміщенням і транспортним підприємством.

Венчурна (ризикова) фірма – (від англ.«enture» – ризикувати) – інноваційна фірма, що здійснює свою діяльність за участю венчурного (ризикового) капіталу.

Венчурний (ризиковий) капітал – капітал, який вкладають у заходи, пов'язані з підвищеним ризиком при розробленні й організації виробництва нового продукту або впровадженні нової технології.

Виробнича логістика – це управління матеріальними потоками в середині підприємств, фірм, компаній, що створюють матеріальні блага або виконують такі матеріальні послуги, як збереження, фасування, розважування, сортування, пакування, комплектування і ін.

Високі технології – технології, які стануть визначальними в постіндустріальному суспільстві, наприклад, біотехнологія, робототехніка, штучний інтелект.

Винахід – нове технічне рішення, яке можна застосувати в промисловості; новий механізм, прилад, апарат; який-небудь пристрій, створений людиною; як правило, підтверджується і захищається патентом.

Відкриття – науковий результат особливо видатного характеру, який вносить радикальні зміни в рівень знань; процес отримання раніше невідомих даних або спостереження раніше невідомого явища природи.

Глобалізація (*фр. global* – всецілий)) – універсальний процес, який охоплює всю земну кулю і складається з нових інтелектуально-

інформаційних технологій; економічна, політична, науково-технічна та екологічна взаємозалежність і взаємодія країн та регіонів світу.

Глобальна логістична стратегія – формування сталих торговельно-економічних зв'язків між окремими країнами або групами країн на основі міжнародного розподілу праці.

Господарський договір (як підстава виникнення господарсько-договірного зобов'язання) – це ділова угода між суб'єктами господарювання про розподіл між ними кореспондентських прав та обов'язків, необхідних для досягнення цілей і про ті умови, які повинні дотримуватися сторонами при виконанні взаємно прийнятих зобов'язань.

Диверсифікація – розширення сфери виробничої та комерційної діяльності на ринках нових товарів; поєднання широкого кола видів діяльності.

Дилери – це гуртові, рідше роздрібні посередники, які ведуть операції від свого імені і за свій рахунок.

Дистрибуція – комплексна логістична активність, яка полягає в просуванні готової продукції від виробників до кінцевих (або проміжних) споживачів, організації продаж, передпродажного і післяпродажного сервісу.

Дистриб'ютори – гуртові і роздрібні посередники, які ведуть операції від імені виробника і за свій рахунок.

Договір поставки – угода між підприємствами, організаціями, по якій підприємство-постачальник (виробник продукції, послуги, виконавець роботи) зобов'язується передати підприємству чи організації-покупцю у встановлений термін продукцію узгодженого між ними асортименту, кількості і якості, а покупець зобов'язується прийняти і оплатити її.

Доставка товарів – процес виконання, окрім чистого перевезення, цілого ряду робіт, операцій і послуг, комплекс яких забезпечить ефективний розподіл товарів.

Доставка вантажу “від дверей до дверей” – доставка вантажу в контейнерах безпосередньо від відправника до споживача.

Інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, який використовують у практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг.

Інсайт – це усвідомлення вирішення деякої проблеми. Суб'єктивно інсайт переживають як раптове осявання, збагнення. В момент самого інсайту рішення усвідомлюється дуже ясно.

Інтуїція (лат. *intueri* – *пильно, уважно дивитися*) є здатністю безпосередньо, ніби раптово, без логічного обдумування знаходити правильне вирішення проблеми. Вона є неодмінним компонентом творчого процесу.

Інжиніринг (лат. *Ingenium*, англ. *Engineering* – *винахідливість*) – надання комплексу послуг виробничого, комерційного і науково-технічного характеру для доведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт до стадії виробництва.

Інтелектуальна власність – виключне право фізичної або юридичної особи на результати інтелектуальної діяльності.

Економічний (оптимальний) розмір замовлення – розмір замовлення, при якому сумарні затрати на розміщення замовлення і збереження запасу мінімальні.

Електронний обмін даними – система прямого комп'ютерного зв'язку між постачальниками і споживачами, яка призначена для безпосереднього оформлення замовлення і обміну іншою стандартною інформацією.

Експертні оцінки – кількісні і якісні оцінки процесів і явищ, які не піддаються безпосередньому вивченню і які базуються на міркуваннях спеціалістів.

Ефективність логістичної системи – показник (система показників), що характеризують якість роботи логістичної системи при заданому рівні логістичних витрат.

Ешелонована макрологістична система – це система, в якій матеріальні потоки від постачальників сировини і інших компонентів до виробника, а від нього до споживача рухаються через посередників.

Життєвий цикл виробу – проміжок часу від розробки виробу до зняття його з виробництва і продажу.

Замовлення – документ, що видається підприємствами і організаціями споживачами на поставку вказаного в ньому товару у відповідній кількості, в зазначену адресу та у визначені терміни.

Затрати – ресурси (матеріальні, трудові, фінансові), що необхідні для виробництва (робіт, послуг), або управління (надання адміністративних послуг).

Закупівельна (постачальна) логістика – це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення суб'єктів підприємництва матеріальними ресурсами на основі логістичного міксту.

Затрати на збереження товарно-матеріальних запасів – затрати, що включають складські витрати, відсотки на банківський кредит, страхування, знецінення і т.д.

Збутова логістика, або логістика розподілу (розподільча) – невід'ємна частина загальної логістичної системи, комерційної логістичної підсистеми зокрема, яка забезпечує найбільш ефективну організацію розподілу виробленої продукції. Вона охоплює весь ланцюг системи розподілу: маркетинг, транспортування, складування і ін.

Зобов'язання – оформлено документально або таке, що впливає із цивільного законодавства відношення, яке вимагає виконання певних дій однієї фізичної або юридичної особи на користь іншої.

Інтегровані якості – це здатність системи, як єдиного цілого, проявляти ті якості, якими її складові елементи не володіють кожний зокрема.

Інтермодальна система – система доставки вантажів декількома видами транспорту по єдиному перевізному документу з передачею вантажів у пунктах перевалки з одного виду транспорту на інший без участі власника вантажу.

Інформаційна логістика – це система, яка організує потік даних, що супроводжують матеріальний потік, і є тою суттєвою для суб'єктів підприємництва ланкою, яка зв'язує постачання, виробництво і збут.

Інформаційний потік – сукупність циркулюючих в логістичній системі, а також між логістичною системою і зовнішнім середовищем повідомлень, що необхідні для управління і контролю за логістичними операціями.

Інформаційна система – це певним чином організована сукупність взаємозв'язаних засобів вчислювальної техніки, персоналу, різних довідників і необхідних засобів програмування, що забезпечує вирішення тих чи інших функціональних задач (в логістиці – задач по управлінню матеріальними потоками).

Канбан (KANBAN – з япон. карта) система управління матеріальними ресурсами, суть якої полягає в тому, що всі виробничі

підрозділи підприємства, фірми, включаючи лінії кінцевого збирання, постачаються матеріальними ресурсами тільки в тій кількості і до того строку, які необхідні для виконання заданого підрозділом-замовником замовлення.

Канали розподілу – тенденція в розвитку методів розподілу – безпосередній розподіл (від виробника до споживача), розподіл через проміжкові компанії (гуртові, торгові, посередницькі т.д.).

Канал розподілу у розподільчій логістиці – це сукупність організацій або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати іншому право власності на конкретний товар чи послугу на шляху від виробника до споживача.

Конкурентноздатність – здатність товарів і послуг витримати порівняння з аналогічними товарами і послугами інших виробників.

Картаж – місцеве перевезення вантажів.

Коефіцієнт ланковості товароруку – середнє число торгових ланок, які проходить товарна маса при русі від виробника до кінцевого споживача.

Комісіонери – це гуртові і роздрібні посередники, які ведуть операції від свого імені і за рахунок виробника.

Конкурсні торги (тендери) – розповсюджена форма пошуку потенційних постачальників.

Консолідація вантажів – поєднання різних вантажів в один для зниження затрат на транспортування. Тарифи на перевезення вантажу (фрахтові ставки) менше в розрахунку на один кілограм вантажу, при одночасному перевезенні крупних вантажів. Тому вантажовідправники намагаються згрупувати вантажі, що направляються в один регіон.

Контрактна логістика – надання логістичних послуг на основі довготривалої угоди між відправником вантажу і сторонньою фірмою.

Концепція – сукупність понять і зв'язків між ними, що визначає основні напрями розвитку і властивості будь-якого явища.

Ланка логістичної системи – це деякий економічно і (або) функціонально відособлений об'єкт, який не підлягає подальшій декомпозиції в рамках поставленої задачі аналізу або синтезу логістичної системи, який виконує свою локальну цільову функцію, що зв'язана з певними логістичними активностями.

Лізинг – форма кредитування, за якою з клієнтом укладають договір оренди, при цьому клієнт зобов'язується з отримуваних прибутків відшкодувати орендодавцю витрати, включаючи норму прибутку з проведених операцій.

Ліцензія – дозвіл, наданий підприємствам державними органами, на право займатися певними видами діяльності, перелік яких визначають у державних актах.

Ліцензійна торгівля – основна форма міжнародної торгівлі технологіями, включаючи й угоди з патентами, ліцензіями, ноу-хау і т.д.

Ліцензійна угода – договір, відповідно якому власник винаходу, технологічних знань, досвіду і секретів виробництва видає своєму контрагентові ліцензію на використання інтелектуальної власності.

Логістика (як наука) – міждисциплінарний науковий напрямок, безпосередньо зв'язаний з пошуком нових можливостей підвищення ефективності матеріальних потоків.

Логістика (як господарська діяльність) – напрямок господарської діяльності, який полягає в управлінні матеріальними потоками у сферах виробництва і обігу, тобто процес управління рухом і збереженням сировини, компонентів і готової продукції в господарському обігу з моменту сплати грошей постачальникам до моменту отримання грошей за доставку готової продукції споживачу

Логістика (*визначення по словнику Роднікова А.Н.*) – наука про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням і іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються в процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрізаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача у відповідності з інтересами і вимогами останнього, а також передачі, збереження і обробки відповідної інформації.

Логістика – це мистецтво і наука управління, техніка і технічні активності, які передбачають планування, постачання і застосування засобів переміщення для реалізації запланованих операцій з метою досягнення поставлених цілей” – визначення запропоноване Американським товариством інженерів – логістів.

Логістика з позицій бізнесу (*за визначенням Сергеева В.І.*) – це інтегральний інструмент менеджменту, який сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за

рахунок ефективного з точки зору зниження загальних затрат і задоволення вимог кінцевих споживачів до якості продукції і послуг управління матеріальними і (або) сервісними потоками, а також супутніми їм потоками інформації і фінансових засобів”.

Логістичні витрати – це затрати на виконання логістичних операцій (складування, транспортування, збір, збереження і передача даних про замовлення, запаси, поставки і т.д.).

Логістичний канал в інтегрованій (макро- чи мікро-) логістичній системі – це упорядкована множина ланок логістичної системи, що включає в себе всі логістичні ланцюги або їх ділянки, які проводять матеріальні потоки від постачальників матеріальних ресурсів, що необхідні для виробництва конкретного виду продукції (асортименту продукції), до її кінцевих споживачів.

Логістичний ланцюг – це ланцюг (множина ланок логістичної системи) по якому проходить товарний, інформаційний, фінансовий і сервісний потоки від постачальника до споживача, в якому можна виділити наступні основні ланки: поставка матеріалів, сировини і напівфабрикатів ; збереження продукції і сировини ; виробництво товарів ; розподіл, включаючи відправку товарів зі складу готової продукції ; споживання готової продукції ; іншими словами – це лінійно впорядкована множина фізичних і/або юридичних осіб (виробників, дистриб’юторів, складів загального користування і т.п.), які здійснюють логістичні операції по доведенню зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої або до кінцевого споживача.

Логістична мережа – повна множина ланок логістичної системи, взаємозв’язаних між собою по матеріальним і супутнім їм інформаційним і фінансовим потокам в рамках досліджуваної логістичної системи.

Логістична місія фірми (*правило «семи R-s»*) або логістичний мікс трактується як «забезпечення наявності потрібного продукту в потрібній кількості і заданої якості в потрібному місці в установлений час для конкретного споживача з найкращими (мінімальними) затратами».

Логістична операція (*як елементарна активність*) – будь-яка дія, що не підлягає подальшій декомпозиції в рамках поставленої задачі дослідження або менеджменту, яка зв’язана з виникненням, перетворенням або поглинанням матеріального і супутніх йому

потоків. Іншими словами – це відособлена сукупність дій, що направлена на перетворення матеріального і/або інформаційного, та фінансового потоку.

Логістична операція (*як комплексна активність – логістична функція*) – це відособлена сукупність логістичних операцій, що направлені на реалізацію поставлених перед логістичною системою задач.

Логістичний підхід до управління матеріальними потоками (на відміну від традиційного централізованого розподілу) полягає у виділенні єдиної функції управління раніше розмежованими матеріальними (супроводжуваними їх інформаційними і фінансовими) потоками ; в технічній, технологічній, економічній і методологічній інтеграції окремих ланок матеріалопровідного ланцюга в єдину систему, що забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками.

Логістичні принципи – це узагальнення, які містять в собі дещо неточні кількісні визначення.

Логістична система – адаптивна система зі зворотним зв'язком, що виконує ті або інші логістичні функції і логістичні операції, яка складається, як правило, із декількох підсистем (елементів) і яка має розвинуті зв'язки з зовнішнім середовищем, іншими словами це сукупність функціонально обмежених логістичних субсистем, функціонування яких як цілого забезпечується інформаційною логістикою на рівні її власних інформаційних субсистем.

Логістична функція – укрупнена група логістичних операцій, що направлена на реалізацію цілей логістичної системи і яка задається значеннями показників, що є її вихідними змінними.

Макрологістична система (макрологістика) – система управління, яка охоплює виробничі, постачально-збутові, торговельні, транспортні підприємства і організації в регіоні. Вона вирішує питання, що пов'язані з аналізом ринку постачальників і споживачів, розробкою загальної концепції розподілу, розташування складів на полігоні обслуговування, вибором виду транспорту і транспортних засобів, організацією транспортного процесу, раціональних напрямів матеріальних потоків, пунктів поставки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, з вибором транзитної або складської схеми доставки товарів.

Маршрутизація перевезень – це найбільш досконалий спосіб організації матеріалопотоків, вантажів з підприємств гуртової торгівлі, який здійснює суттєвий вплив на прискорення обороту автомобіля при раціональному і ефективному його використанні.

Матеріальний потік – це матеріальні ресурси, незавершена і готова продукція, які знаходяться в стані руху і до яких застосовуються логістичні активності, що зв'язані з фізичним переміщенням в просторі, тобто – це продукція, яка розглядається в процесі застосування до неї різних логістичних операцій (активностей) (транспортування, складування, навантаження, розвантаження, затарювання, консолідація, розукрупнення, сортування і т. д.) і яка віднесена до часового інтервалу.

Методи управління – способи впливу суб'єкта управління на колективи і окремих працівників для досягнення поставленої мети.

Менеджмент матеріалів – управління потоком сировини, матеріалів, деталей і комплектуючих, що надходять у виробництво.

Мікрологістична система (мікрологістика) – система управління, що охоплює внутрівиробничу логістичну діяльність фірми, зв'язану з інтеграцією підготовки і планування виробництва зі збутом, постачанням, транспортно-складськими і вантажорозвантажувальними роботами. Вона вирішує локальні в рамках окремих ланок і елементів логістики питання.

Модель – копія або аналог процесу що вивчається, предмету або явища, яка відображає суттєві, з точки зору мети дослідження, властивості змодельованого об'єкту.

Моделювання в логістиці – імітація логістичної системи, як правило, з допомогою математичних рівнянь, для виявлення взаємозалежностей між її компонентами.

Мотивація – це спонукання (мотив), яке схиляє людину діяти специфічно, ціленаправлено. Це – внутрішній стан, що визначає поведінку людини.

Новація – оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розроблень або експериментальних робіт у будь-якій сфері діяльності з підвищення її ефективності. Новації можна оформляти у вигляді відкриттів; винаходів; патентів; товарних знаків; раціоналізаторських пропозицій; документації на новий або вдосконалений продукт; технологію; управлінський або виробничий процес; організаційної, виробничої або іншої структури; ноу-хау;

понять; наукових підходів або принципів; документів (стандартів, рекомендацій, методик, інструкцій).

Нововведення – процес втілення та поширення нових видів продуктів, послуг, виробничих процесів, ідей, методів роботи.

Норма – мінімальне або гранична кількість чого-небудь, що допускається до використання для визначеної мети, наприклад, норма часу, норма витрат ресурсів і т. п.

Нормування – це процес встановлення планової, технологічно-обгрунтованої міри виробничого споживання матеріальних ресурсів.

Норма витрат – це максимально допустима кількість сировини, матеріалів, палива і енергії на виробництво одиниці продукції, виконання роботи чи надання послуги встановленої якості в конкретних організаційно-технічних умовах виробництва.

Норма (стандарт) обслуговування клієнтів – рівень обслуговування клієнта, якого намагається досягнути або гарантує виконати фірма-постачальник.

Ноу-хау (англ. *know-how* – *знаю як*) – науково-технічний результат, що навмисне не патентують з метою випередження конкурентів.

Обсяг поставок – кількість виробів визначених найменувань і типорозмірів, що поставляються на протязі визначеного періоду часу.

Одиниця обліку запасів – найменший неподільний елемент матеріального запасу, облікований окремо при збереженні на складі.

Оптимальний розмір замовлення – обсяг партії поставки товарів, що відвантажуються постачальником по замовленню споживача і який забезпечує для споживача мінімальне значення суми двох складових – транспортно-заготівельних витрат і витрат на формування і збереження запасів.

Оферта (тверда або вільна) – пропозиція продавця продати товар. Комерційний документ, що представляє собою заяву про бажання укласти угоду з зазначенням її конкретних умов. Тверда оферта – робиться тільки одному покупцю. Вільна (ініціативна) оферта не включає в себе ніяких зобов'язань по відношенню до покупця.

Патент – документ, що підтверджує авторство на винахід і дає власникові патенту виключне право на використання винаходу протягом визначеного терміну.

Паушальні платежі. У ліцензійній угоді можна обумовлювати мінімальну суму винагороди, яка в будь-якому випадку (успішної й неуспішної діяльності) повинна бути виплачена ліцензіатом, твердо фіксована в угоді суму ліцензійної винагороди.

Пакетування – це операція формування на піддоні вантажної одиниці і послідує зв'язування вантажів і піддону в єдине ціле.

Планування матеріальних потреб – визначення технологічної потреби під виробничу програму та використання комп'ютерних технологій для управління виробничими матеріальними запасами.

Постачальник – юридична або фізична особа, що поставляє які-небудь товари, вироби, матеріали.

Посередник – юридична або фізична особа, що сприяє угоді, договору між сторонами, яка стоїть між виробниками і споживачами і сприяє обігу товарів (робіт, послуг).

Прогноз (грек. *prognosis* – *передбачення*) засновується на результатах пізнання людиною об'єктивних законів і носить імовірнісний характер.

Принципал – фізична або юридична особа, від імені якої діє агент.

Принцип Парето. 1897 року італійський економіст В.Парето сформулював закон розподілення доходів (20/80), який свідчить, що всі блага розподіляють нерівномірно (80% благ – між 20% людей). Застосування принципу Парето 20/80 до робочого часу – концентрація 20% робочого часу на найважливіших проблемах може привести до отримання 80% результатів. Інші 80% часу забезпечують лише решту 20% результатів.

Реверсивна логістика – процес повернення товарно-матеріальних цінностей (вилучені товари, упаковка і відходи, що підлягають вторинній переробці і рециклінгу) від споживача до виробника.

Резервний запас – додатковий до основного запас товарів або матеріалів, який призначений для задоволення непередбаченого попиту або покриття потреби в надзвичайних (форс-мажорних) обставинах.

Реновація – процес заміщення морально і фізично зношених основних виробничих фондів новими.

Роялті – періодичні відрахування – виплата відсотка з обороту, вартості чистих продажів ліцензійної продукції або встановлені відрахування в розрахунку на одиницю продукції.

Ринок – сфера товарного, фінансового обігу, де формуються попит, пропозиція і ціна на необхідний ресурс.

Синергічний зв'язок – зв'язок, який при спільних діях елементів системи забезпечує збільшення загального ефекту до величини більшої, ніж сума ефектів цих же елементів, що діють незалежно один від одного.

Синтез (грек. *synthesis* – з'єднання, сполучення, збирання) – це метод наукового дослідження якого-небудь предмета або явища, що полягає в пізнанні його як єдиного цілого, в єдності і взаємному зв'язку його частин.

Система – множина взаємодіючих елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним і утворюючих єдине ціле.

Система виштовхування запасу. При виштовхуючій системі покупцю здається, що продукт виштовхують у його напрямку, і він вимушений приймати заходи, щоб зупинити або уповільнити потік товарів.

Система витягування запасу. В цій системі товари рухаються у відповідності з попитом споживачів і покупець здійснює певні дії, щоб прискорити потік товарів у своєму напрямку.

Система складського штабелювання і пошуку – система, що використовується на автоматизованих складах для укладання і збереження товарів, а також для пошуку і переміщення їх по мірі необхідності.

Склади – це будівлі, споруди і різноманітні пристрої, що призначені для приймання, розміщення і зберігання товарів, які поступили до них, підготовки їх до споживання і відпуску споживачу. Основне призначення складів (складської логістики) – концентрація запасів, їх збереження і забезпечення безперебійного і ритмічного постачання замовлень споживачів.

Складування продукції необхідне у зв'язку з наявним коливанням циклів виробництва, транспортувань і її споживання.

Стратегічна логістика. Використання компетенції в області логістики і встановлення партнерських відносин у всіх каналах для досягнення конкурентної переваги при створенні і розвитку

довготривалих логістичних союзів з клієнтами і постачальниками матеріалів і послуг.

Товар – продукт праці, вироблений для обміну або/і продажу.

Товарна продукція – загальний обсяг продукції (готових виробів, напівфабрикатів, комплектуючих і послуг), що призначений для реалізації.

Теорія запасів – розділ дослідження операцій, що вивчає закономірності утворення витрачання запасів, який виробляє рекомендації по оптимальному управлінню ними.

«Точно вчасно» («Just - in - time» - JIT) – це сучасна концепція побудови логістичної системи у виробництві (операційному менеджменті), постачанні і дистрибуції, що базується на синхронізації процесів доставки МР, НВ, ГП в необхідних кількостях, до того часу, коли ланки логістичної системи в них мають потребу, з метою мінімізації витрат, які зв'язані з запасами.

Транспортування – тенденції в розвитку систем перевезень, моделі для прогнозування перспектив для різних видів транспорту, використання вагонів, контейнерів, вантажних авто і ін.

Транспортно-експедиційне забезпечення розподілу товарів – діяльність експедиторів по плануванню, організації і виконанню доставки товарів від місць їх виробництва аж до місць споживання і додаткових послуг по підготовці партій відправок до перевезень.

Універсальний агент – має право здійснювати від імені принципала будь-які дії.

Управління запасами – це вид виробничої діяльності, який систематизує роботу, що зв'язана з запасами.

Управління ланцюгом поставок – сталий (постійний) контроль і координація діяльності постачальників.

Утиліта – поняття корисності, яке використовується в закордонній літературі по логістиці для розмежування сфер і опису взаємодій між виробництвом, маркетингом і логістикою. Там вважається, що ці сфери господарської діяльності додають певні корисності до вихідних матеріальних ресурсів, утворюючи загальну корисність готової продукції для споживачів.

Факторинг – це здійснювана на договірній основі закупівля спеціальною факторинг-фірмою договорів на поставку.

Фізичний розподіл – це комплексна логістична активність, що є складовою частиною процесу дистрибуції, і яка включає в себе всі

логістичні операції, що зв'язані з фізичним переміщенням і збереженням готової продукції в товаропровідних структурах виробників і (або) логістичних посередників.

Фірми «спін-офф» – фірми, що відділяються від вузів, незалежних інститутів, державних дослідних центрів і спеціальних лабораторій великих промислових корпорацій, активно субсидуються державою через великі некомерційні наукові центри й університети, навколо яких розміщені і від яких постійно відділяються ці фірми.

Форс-мажор – надзвичайні неподолані обставини, що не залежать від сторін, які уклали між собою контракт.

Цілісність системи – залежність кожного елементу системи, його властивостей і відносин в системі від його місця, функцій і т.д. всередині цілого.

Юнімодальна система – система доставки вантажів одним видом транспорту, як правило, автомобільним «від дверей до дверей».

Якість послуг визначається як «сукупність властивостей і характеристик послуги, які надають їй здатність задовольнити обумовлені або передбачені потреби».

Проблеми соціального управління

Активність соціальна - сукупність форм людської діяльності, свідомо орієнтованої на вирішення завдань, які стоять перед суспільством, класом, соціальною групою, в конкретний історичний період. Суб'єктом активності соціальної може виступати особистість, колектив, соціальна група, прошарок, клас, суспільство в цілому.

Благо - одне з наріжних понять філософії та соціології моралі, запроваджене для визначення того, що є кращим й гідним вибору. Благо є те, що має позитивний зміст, тобто є позитивною цінністю.

Благодійництво - благодійна безкорислива пожертва фізичних та юридичних осіб у поданні набувачам матеріальної, фінансової, організаційної та іншої благодійної допомоги. Специфічними формами благочинства є меценатство (спонсорство).

Бродяжництво - переміщення в продовж тривалого часу з одного населеного пункту до іншого або в межах одного населеного пункту особи, яке не має постійного місця проживання чи залишала його.

Взаємодія соціальна - процес спільної практичної, теоретичної комунікативної діяльності і соціальної поведінки як мінімум двох

осіб, груп чи спільнот під час якого вони впливають один на одного, що породжує їхню взаємозумовленість.

Війна - стан, у якому держави застосовують одна проти одної всі форми тиску з дотриманням дії законів та звичаїв ведення війни.

Волонтерство - добровільне прийняття обов'язків по наданню безоплатної соціальної допомоги, послуг патронажу над інвалідами, хворими та людьми похилого віку, а також особами і соціальними групами, що виявилися в складній життєвій ситуації.

Геноцид - дії, вчинені з наміром знищити (повністю або частково) будь-яку національну, етнічну чи релігійну групу. Геноцид - це вбивство членів групи, заподіяння їм тяжких тілесних ушкоджень або таких, що призводять до розумового розладу, навмисне створення умов життя, розрахованих на вимирання груп, заходи щодо зменшення народжуваності, насильницьке передання дітей іншій групі людей.

Геріатрія - (з грецької - старіш) - розділ геронтології, який вивчає особливості захворювання людей похилого та старечого віку, а також методи лікування та запобігання їм.

Жебрацтво - (старіювання, злидарювання) - стан, при якому ведення нормального способу життя індивіда стає неможливим або утрудненим через відсутність матеріальних і фінансових коштів, власності, навичок трудової діяльності, а соціальне функціонування забезпечується значною мірою випрошуванням милостині.

Інститут соціальний - форма організації і засіб здійснення спільної діяльності людей, що забезпечує стабільне функціонування суспільних відносин.

Медико-соціальна експертиза - служба, яка визначає ступінь обмеження життєдіяльності людини, причину, час настання, групу інвалідності, сприяє проведенню ефективних заходів щодо профілактики інвалідності, сприяє проведенню ефективних заходів щодо профілактики інвалідності, реабілітації інвалідів, пристосування їх до суспільного життя.

Менеджмент у соціальній сфері - управління, яке здійснюють в особливій сфері соціальної діяльності - соціальній роботі, спрямованій на надання допомоги, підтримки та соціальний захист усіх людей, насамперед так званих уразливих прошарків та груп.

Методи соціальної роботи - сукупність прийомів, способів, діяльності суб'єктів соціальної роботи, які використовують для

розв'язання соціальних проблем клієнтів, стимулювання розвитку їхніх власних сил, конструктивної діяльності щодо зміни несприятливої життєвої ситуації.

Опіка - засіб захисту особистих і майнових прав та інтересів неповнолітніх, які не досягли 15 років і залишилися без батьківського піклування, а також повнолітніх осіб, визнаних судом недієздатними внаслідок душевної хвороби або недоумства.

Рівень життя - поняття, що характеризують задоволення соціально- економічних та духовних потреб людей, починаючи від первинних потреб (у харчуванні, житлі, одязі, освіті, праці відпочинку та ін.) і аж до вищих потреб, пов'язаних із задоволенням духовних, моральних та естетичних запитів.

Страхування соціальне - сукупність норм, які передбачають порядок формування державних страхових фондів, розмір обов'язкових страхових платежів, коло платників цих платежів та термін сплати внесків, а також відповідальність у разі несплати або несвоєчасної сплати обов'язкових платежів; порядок використання коштів на соціальне забезпечення і соціальне обслуговування громадян та їхніх сімей у випадках, передбачених законодавством.

Сутенер - особа, яка займається сутенерством, що полягає у створенні, керівництві або участі в організованій групі, яка забезпечує діяльність з надання сексуальних послуг особам чоловічої та жіночої статі для отримання прибутку.

Технологія соціальна - упорядкована сукупність процедур та операцій, за допомогою яких реалізуються певний соціальний проект або конкретну ціле раціональну ідею перетворення (реорганізації, модернізації, вдосконалення) соціальної реальності.

Функції соціальної роботи - (з лат. *functio* - виконання, завершення) - діяльність, обов'язок, призначення. Соціальна робота як суспільне явище, як вид професійної діяльності виконує у суспільстві низку функцій. Серед основних функцій соціальної роботи можна виділити: *організаційну* (створення та організація діяльності соціальних служб, залучення до їх роботи широкого кола громадськості); *діагностичну* (з її допомогою вивчаються особливості об'єктів соціальної роботи); *прогностичну* (аналізується можливий розвиток подій, процесів, виробляється певні моделі соціальної поведінки); *правозахисну* (використовуються закони і правові акти, спрямовані на надання допомоги і підтримки населенню, його

захист); *профілактичну* (приводяться в дію різні юридичні, медичні, психологічні, педагогічні та інші механізми для запобігання негативних явищ); *соціально-медична* (організовується робота з профілактики захворювань і збереження здоров'я, оволодіння основами здорового способу життя); *соціально-педагогічна* (виявляються інтереси людей в культурній, спортивно-оздоровчій, художній та іншій діяльності); *психологічна* (здійснюються різні види консультування і корекції міжособистих відносин); *соціально-побутова* (надання необхідної допомоги і підтримки різним категоріям населення, людям з обмеженими можливостями, людям похилого віку); *комунікативна* (встановлюються контакти з клієнтами, організовується обмін інформацією, виробляється єдина стратегія взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини або груп людей). По суті соціальна робота виконує функцію сполучної ланки між тим, хто потребує допомоги, і тим хто її реально може дати (держава, громадські, благодійні, релігійні організації, конкретні особи).

Цінність - поняття, що фіксує позитивне або негативне значення якогось об'єкта чи явища; значимість явищ дійсності, їхню відповідальність основним потребам суспільства та індивіда, окремих соціальних груп.

Цінності соціальні - фундаментальні соціальні блага, які забезпечують функціонування і розвиток суспільства (мир, соціальна справедливість, життя людини, розвиток особистості, гідність людини, належні умови життя і духовного розвитку).



ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета обстеження магазину

З метою розроблення рекомендацій щодо вдосконалення розвитку і розміщення торгової мережі в сільській місцевості просимо Вас дати відповіді на цю анкету.

Обраний варіант відповіді позначити знаком "+", або вписати необхідні дані

1. До якого типу відноситься ваш магазин?

Універсам		Універмаг		Змішаний магазин	
Продукти		Промтовари		Інше (вписати)	
Спеціалізований продовольчий магазин		Спеціалізований непродовольчий магазин			

2. Яка площа магазину, кв.м. ?

Загальна		Торгова		Торгового залу	
----------	--	---------	--	----------------	--

3. Який метод продажу використовується у магазині?

Традиційний		Самообслуговування		Часткове самообслуговування	
За зразками		Інший (вписати)			

4. Яка кількість різновидів товарів представлена в магазині?

Всього, од.		Продтоварів, од.		Не продтоварів, од.	
-------------	--	------------------	--	---------------------	--

5. Яка чисельність працівників магазину?

1 працівник		2 працівники		3 працівники	
4 працівники		5 працівників		Інше (вписати)	

6. Яка чисельність продавців магазину?

1 продавець		2 продавці		3 продавці	
4 продавці		5 продавців		Інше (вписати)	

7. Який товарооборот магазину за 2020 рік?

тис. грн.

8. Який фінансовий результат діяльності магазину за 2020 рік?

Прибуток		тис.грн.	Збиток		тис.грн.
----------	--	----------	--------	--	----------

9. До якої форми власності відноситься магазин?

Державна		Комунальна		Приватна	
----------	--	------------	--	----------	--

10. Яка організаційно-правова форма магазину?

Фізична особа-підприємець		Приватне підприємство		Споживче товариство	
ТзОВ		Інше (вписати)			

11. У якому типі населеного пункті розміщений магазин?

Кущовий центр		Рядове село		Інше (вписати)
---------------	--	-------------	--	----------------

12. Яка чисельність жителів населеного пункту?

чол.

13. Яка відстань населеного пункту від

Обласного центру	км	Районного центру	км
------------------	----	------------------	----

14. Магазин працює з**Перерва на обід з****Вихідний день**

ГОД.	ДО	ГОД.
ГОД.	ДО	ГОД.

Дякуємо за Ваші відповіді.

Анкета опитування сільських покупців

З метою вдосконалення організації торговельного обслуговування населення просимо Вас дати відповіді на цю анкету.

Обраний варіант відповіді позначити знаком "+", або вписати необхідні дані

1. Як часто, зазвичай, Ви купуєте товари повсякденного попиту?

Щоденно		Два рази в день		Раз в два дні	
Раз в три дні		Раз в тиждень		Інше	

2. Яку частку товарів повсякденного попиту Ви купуєте

У селі за місцем проживання	%	У районному центрі	%
У обласному центрі	%	У іншому місті	%

3. Якому типу підприємства Ви віддасте перевагу при придбанні товарів повсякденного попиту?

Гіпермаркет		Спеціалізований магазин		Продовольчий ринок	
Супермаркет		Змішаний магазин		Домашній магазин	
Продукти		Інше (вписати)			

4. Скільки в середньому часу Ви проводите в магазині при придбанні товарів повсякденного попиту?

До 1 хвилини		2-3 хвилини		3-5 хвилин	
5-10 хвилин		Інше (вписати)			

5. Якому методу продажу товарів при придбанні товарів повсякденного попиту Ви б віддали перевагу?

Продаж через прилавок		Самообслуговування	
За попередніми замовленнями		Інше (вписати)	

6. Як часто Ви відвідуєте магазини з торгівлі непродовольчими товарами?

Щоденно		Раз у два дні		Раз у три дні	
Раз у тиждень		Раз у два тижні		Раз у місяць	
Інше (вписати)					

7. Яку частку непродовольчих товарів періодичного і нечастого попиту Ви купуєте

У селі за місцем проживання	%	У районному центрі	%
У обласному центрі	%	У іншому місті	%

8. Якому типу підприємств Ви віддасте перевагу при придбанні непродовольчих товарів періодичного і нечастого попиту?

Універмаг		Будинок торгівлі		Гіпермаркет	
Супермаркет		Промтовари		Уцінені товари	
Спеціалізований магазин		Непродовольчий ринок		Інше (вписати)	

9. Чи влаштовує Вас рівень торговельного обслуговування сільського населення?

Влаштовує		Влаштовує частково	
Не влаштовує		Не можу відповісти	

10. У яких типах підприємств, на Вашу думку, найвищий рівень культури обслуговування покупців?

Гіпермаркет		Універмаг		Змішаний магазин	
Супермаркет		Будинок торгівлі		Прод. ринок	
Продукти		Промтовари		Непрод. ринок	
Спеціалізовані магазини продтоварів		Спеціалізовані магазини непродтоварів		Інше	

11. Чи достатня в даний час, на Вашу думку, забезпеченість населення торговою мережею?

Достатня		Не достатня		Не знаю	
----------	--	-------------	--	---------	--

Відомості про опитуваного:

Ваша стать

Чоловіча		Жіноча	
----------	--	--------	--

Ваш вік

До 20 років		20-30 років	
30-40 років		40-60 років	
Старше 60 років			

Рід занять

Службовець		Робітник		Фермер	
Безробітний		Домогосподарка		Інше (вписати)	

Місце роботи

Місто		Село		Інше (вписати)	
-------	--	------	--	----------------	--

Віддаленість Вашого населеного пункту від районного центру

До 10 км		10-15 км		15-20 км		Понад 20км	
----------	--	----------	--	----------	--	------------	--

Віддаленість Вашого населеного пункту від обласного центру

До 10 км		10-20 км		20-40 км		40-60 км.	
60-80 км		80-100 км		100-150 км		Понад 150 км	

Дякуємо за Ваші відповіді.

Додаток В

Нормативи торгової площі на 1000 жителів по регіонах України

	Норматив, кв. м на 1000 чол.		
	2010 р.	2015 р.	2020 р.
Україна	287	319	423
Вінницька	237	263	348
Волинська	272	302	401
Дніпропетровська	318	353	468
Донецька (ум.)	264	293	389
Житомирська	242	268	356
Закарпатська	310	344	456
Запорізька	297	330	437
Івано-Франківська	215	238	316
Київська	267	296	392
Кіровоградська	244	271	359
Луганська (ум.)	223	247	328
Львівська	300	332	441
Миколаївська	248	275	364
Одеська	297	330	437
Полтавська	264	293	388
Рівненська	251	279	369
Сумська	248	275	365
Тернопільська	223	247	328
Харківська	313	347	461
Херсонська	267	296	392
Хмельницька	234	260	344
Черкаська	243	270	358
Чернівецька	265	294	389
Чернігівська	248	275	364
м. Київ	495	549	728

**Характеристика територіального розміщення населених пунктів
України (станом на 1.01.2020 р.)**

Області	Середня віддаленість сільських населених пунктів, км		
	один від одного	від районного центру	від обласного центру
Херсонська	6,5	19,9	84,4
Луганська (ум)	5,7	19,3	81,7
Запорізька	5,4	18,4	82,5
Одеська	5,4	17,9	91,2
АРК*	5,2	21,6	80,8
Миколаївська	5,2	18,0	78,4
Київська	5,0	17,0	85,0
Черкаська	5,0	16,2	72,3
Кіровоградська	4,9	17,1	78,4
Донецька (ум)	4,8	19,2	81,4
Дніпропетровська	4,7	19,0	89,3
Закарпатська	4,6	15,7	56,6
Чернігівська	4,6	19,0	89,3
Чернівецька	4,4	13,6	45,0
Рівненська	4,4	17,7	70,9
Волинська	4,3	17,7	70,9
Харківська	4,3	17,1	88,6
Житомирська	4,3	18,0	86,3
Івано-Франківська	4,2	15,8	58,9
Вінницька	4,2	15,7	81,4
Сумська	4,0	18,2	77,1
Полтавська	3,9	17,0	84,9
Хмельницька	3,8	16,0	71,8
Тернопільська	3,6	14,2	58,7
Львівська	3,4	16,5	73,8
Україна	4,6	17,5	77,7

Примітка: згідно останніх доступних даних

АНКЕТА

**обстеження повноти та якості торгово-побутового
обслуговування учасників сільськогосподарського
товаровиробництва**

В основу анкети покладено адаптовані до наших умов розробки факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, який проводив дослідження розвитку сільськогосподарських товаровиробників, зокрема стану задоволення їх потреби в агросервісних послугах, а саме: матеріально-технічному забезпеченні, технологічних послугах, організації збуту продукції, фінансовому, інформаційно-консультаційному обслуговуванні тощо. Просимо Вас дати відповіді на запитання, запропоновані в анкеті. Результати дослідження будуть використані виключно у наукових цілях-покращенню якості і повноти обслуговування жителів сільської місцевості в т.ч. системою споживчої кооперації.

1. Вкажіть, будь ласка, організаційно-правову форму Вашого підприємства:

- приватне підприємство
- кооператив
- відкрите акціонерне товариство
- закрите акціонерне товариство
- товариство з обмеженою відповідальністю
- фермерське господарство
- особисте селянське господарство
- інше

(вказати)

2. Скільки років існує Ваше підприємство?

- менше року
- від 1 до 3
- від 3 до 5
- більше 5

3. Вкажіть, основні виробничі напрями діяльності:

торгівля _____
побутове обслуговування _____

4. Вкажіть, будь ласка, потреби Вашого підприємства :

5. Яка чисельність найманого персоналу на Вашому підприємстві?

постійні працівники _____ чол.

сезонні працівники _____ чол.

немає найманого персоналу

6. Які структурні підрозділи має Ваше підприємство:

власні торгові точки (ларьок, палатка, фірмовий магазин)

інше _____ (вказати)

ремонтна майстерня

пункт технічного обслуговування

автогараж

пункт прокату техніки млин

зернотік

елеватор

пункт прийому молока

лінія переробки продукції рослинництва

лінія переробки продукції тваринництва

комбікормовий цех

7. Оцініть, будь ласка, економічний стан Вашого підприємства:

успішний

обнадійливий

задовільний

проблемний

незадовільний

важко оцінити

8. Чи є на сьогодні необхідним для Вас сервісне обслуговування?

так

ні

окремі _____ послуги _____ (вказати)

важко відповісти

9. Охарактеризуйте, Ваші потреби в окремих сервісних послугах (зробіть позначки у відповідних клітинках щодо кожної характеристики потреби):

Сервісні послуги	Характеристика потреби в сервісних послугах										
	Немає потреби	Періодичність				Забезпеченість потреби коштами			Наскільки задоволено потребу		
		постійна	періодична	дуже рідка	виникне в перспективі	повна	часткова	відсутня	незадоволено	частково задоволено	повністю задоволено
Постачання с.-г. техніки та запчастин											
Оренда техніки											
Ремонт техніки											
Обробіток ґрунту											
Внесення добрив, засобів захисту рослин											
Збирання врожаю											
Зберігання врожаю											
Інші торгівельні послуги											
Транспортні послуги											
Будівництво та ремонт приміщень											
Кредитування											
Лізинг											
Страховання											
Організація збуту											
Інформаційно-консультаційні послуги											

10. Яким способом найчастіше Ви задовольняєте свої потреби в сервісних послугах, зробіть позначки у відповідних клітинках:

Сервісні послуги	Спосіб задоволення потреби в сервісних послугах				
	взагалі не задовольняються	виключно власними силами	більшою мірою самостійно	в основному за рахунок послуг сервісних підприємств	тільки за рахунок послуг сервісних підприємств
Постачання с.-г. техніки та запчастин					
Оренда техніки					
Ремонт техніки					
Обробіток ґрунту					
Внесення добрив, засобів захисту рослин					
Збирання врожаю					
Зберігання врожаю					
Інші торгівельні послуги					
Транспортні послуги					
Будівництво та ремонт приміщень					
Кредитування					
Лізинг					
Страховання					
Організація збуту					
Інформаційно-консультаційні послуги					

11. Найсуттєвіші джерела отримання сервісних послуг:

- державні сервісні підприємства
- комерційні сервісні підприємства
- приватні підприємці (фізичні особи)
- обслуговуючий кооператив
- сусідська та інша товариська взаємодопомога
- виключно власні сили
- інше (вказати) _____

12. Якщо Ви в основному користуєтеся послугами сервісних підприємств, вкажіть, чому для Вас є найбільш прийнятним саме такий спосіб задоволення потреби у відповідних послугах (вкажіть 2 основні причини):

- висока якість послуг спеціалізованих підприємств
 - дешевше скористатися послугами сервісних підприємств, ніж задовольняти відповідні потреби самостійно
 - широкий асортимент та супутні послуги спеціалізованих підприємств
 - традиційні партнерські відносини із сервісними підприємствами
 - немає іншого способу задовольнити потребу в сервісних послугах
 - необхідність сконцентруватися на власне сільськогосподарському виробництві
 - інше (вказати)
-

13. Якщо Ви в основному задовольняєте потребу в сервісних послугах власними силами, вкажіть, будь ласка, чому для Вас є найбільш прийнятним саме такий спосіб задоволення потреби у відповідних послугах (вкажіть 2 основні причини):

- наявні власні ресурси для задоволення потреби в сервісних послугах
 - недостатня якість послуг сервісних підприємств
 - необґрунтовано завищені ціни на послуги
 - нестача коштів
 - негативний досвід співпраці з сервісними підприємствами
 - недостатня інформація про сервісні підприємства
 - немає пропозиції відповідних видів послуг
 - інше (вказати)
-

14. Які характеристики послуг сервісних підприємств для Вас, є найбільш важливими, а які мають найменше значення (1 – найважливіша, 11 – найменш важлива):

- доступна ціна
- своєчасність отримання послуг
- кваліфікація персоналу сервісного підприємства
- зручність розташування сервісного підприємства
- позитивний імідж сервісного підприємства
- екологічна безпека діяльності сервісних підприємств
- орієнтація на довготривалі стосунки з клієнтами
- гнучкі умови оплати послуг

наявність післяпродажного сервісу

інше (вказіть, що саме) _____

15. Визначте, сучасний стан задоволення Ваших потреб в матеріально-технічному постачанні, Ваші фактичні потреби в матеріально-технічних ресурсах (МТР), а також Ваші перспективи щодо можливості придбання необхідних матеріально-технічних ресурсів на найближчий період:

Матеріально-технічні ресурси	Наявність на 2021 р.	Технологічна потреба	Придбано за минулі роки				План придбання на поточний рік
			2010 р.	2015 р.	2020 р.	2021 р.	
трактор, шт.							
комбайн, шт.							
автомобіль, шт.							
с.-г. машини і обладнання, шт.							
запасні частини, шт.:							
ссільсько-господарські автомобільні							
пально-мастильні матеріали, т							
племінна худоба, гол.							
мін. добрива, ц							
насіння, ц:							
зернових							
овочів							
трав							
інше (вказати)							

16. Який спосіб розрахунку за послуги є для Вас найбільш прийнятним:

спосіб розрахунку не має значення

взаєморозрахунки

продукцією з відстрочкою розрахунку

продукцією одразу ж після отримання послуги

грошима з відстрочкою платежу

грошима одразу ж після отримання послуги

інше (вказати) _____

17. Яким чином підприємство задовольняє потребу в техніці:

оренда необхідної техніки

придбання вживаної техніки

придбання нової техніки

інше (вказати) _____

18. Якщо Ваше підприємство орендує техніку, то яку саме і на яких умовах:

Вид техніки	Строк оренди	Плата за оренду техніки, грн./год	Орендодавець
1.			
2.			
3.			

19. Якщо підприємство придбало вживану техніку, то вкажіть її види, а також основні її характеристики:

Вид техніки	Вартість придбаної техніки відносно аналогічної нової, %	Строк попередньої експлуатації, років	Наявність відновлювального сервісу (так/ні)	Наявність післяпродажного сервісу (так/ні)
1.				
2.				
3.				

20. Якщо підприємство придбало техніку на умовах лізингу, то вкажіть, види техніки, а також основні умови лізингового договору:

Вид техніки	Вартість техніки,	Загальна вартість лізингових платежів, грн./рік	Період погашення вартості техніки, років (вказати роки)
1.			
2.			
3.			

21. Чи достатньо власних фінансових ресурсів для ведення господарської діяльності?

так, достатньо

недостатньо, тому використовуються кошти із зовнішніх джерел фінансування

недостатньо, проте кошти із зовнішніх джерел фінансування не використовуються

важко відповісти

22. Якщо при обмежених власних фінансових ресурсах Ви не залучаєте кошти із зовнішніх джерел фінансування для ведення господарської діяльності, вкажіть, будь ласка, 2 основні проблеми, що перешкоджають цьому:

- високий відсоток за кредит
- короткостроковість кредиту
- малий розмір кредиту
- пошук кредитора
- відсутність ліквідної застави
- бюрократичні перепони
- недостатня інформованість
- інше (що саме) _____

23. Якщо Ви використовуєте у своїй діяльності залучені кошти, то вкажіть, з яких саме джерел, які суми та на яких умовах:

Джерело	Отримана сума, тис. грн.	Термін (вказати роки)	Форма застави	Плата за кредит, % в рік
Банківський кредит				
Позика кредитної спілки				
Кошти державного бюджету				
Кошти місцевого бюджету				
Кошти спеціальних фондів				
Позика фізичних осіб				
Спонсорські та благодійні внески				
Інше (вказати)				

24. Вкажіть, на які цілі і в якому співвідношенні було використано отримані кошти, а також визначте, яку частку отримані кошти становлять від потреби:

Статті витрат	Частка кожної статті витрат у загальній сумі отриманих коштів, %	Частка отриманих коштів від необхідної суми коштів, %
Капітальне будівництво		
Придбання основних засобів		
Придбання оборотних засобів		
Покращання соціальної		

інфраструктури		
Інше (вказати)		

25. Чи здійснюєте Ви страховий захист Вашого виробництва?

- так
 ні
 час від часу
 планується на перспективу

26. Якщо так, то за рахунок яких страхових фондів (можливі декілька варіантів):

- страховий фонд підприємства
 державні страхові фонди
 фонди комерційних страхових компаній
 фонди некомерційних страхових організацій, що функціонують на засадах взаємострахування

27. Якщо ні, то вкажіть, чинники, що перешкоджають укладанню договорів страхування (вказіть, будь ласка, 2 найголовніші чинники):

- несприятливе фінансове становище підприємства
 висока вартість страхових послуг
 неприйнятні умови страхування
 відсутність гарантій отримання або своєчасної виплати страхового відшкодування від страхувальника
 недостатня інформованість про діяльність страхових організацій
 відсутність реальної державної підтримки страхування
 інше (вказати)

28. Визначте, сучасний стан задоволення Ваших потреб в окремих сервісних послугах, Ваші фактичні потреби в цих послугах, а також Ваші перспективи щодо можливості задоволення потреб у них на найближчу перспективу:

Сервісні послуги	Фактична потреба в послугах	Отримано за минулі роки				План отримання послуг на найближчий рік	План отримання послуг на найближчі три роки
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.		
Обробіток ґрунту, га							
Збирання врожаю, га							
Зберігання врожаю, т							

Меліорація, га:							
в т. ч. хімічна, га							
Внесення добрив:							
всього, т							
удобрена площа, га							
Обробка гербіцидами та отрутохімікатами, га							
Транспортні послуги, т/км							
Будівництво, м ²							
Інше (вказати)							

29. Якими не властивими Вам (наприклад зооветеринарними) послугами Ви користуєтесь:

- ветеринарний нагляд
 вакцинація
 санітарна обробка приміщень
 штучне осіменіння
 контроль якості продуктів та сировини тваринного походження
 контроль якості засобів захисту тварин, засобів ветмедицини та кормів
 не використовуються
 інші (вказати) _____

30. Вкажіть, обсяги реалізованої продукції за каналами реалізації (можливі декілька варіантів):

Канали збуту продукції	Види продукції								
	Зернові культури, т	цукровий буряк, т	Картопля, т	Ін. Овочі, т	Плоди та ягоди, т	Молоко і молокопродукти, т	Худоба та птиця (ж. в.), т	Яйця, тис. шт	інше
Місцевий ринок									
Постійно діючі власні торговельні точки									
Заготівельні організації (за гроші)									
Заготівельні організації (бартер)									

Обслуговуючий збутовий кооператив (за виключенням агроторгового дому)									
Торговий дім									
Переробні підприємства (за гроші)									
Переробні підприємства (давальницька сировина)									
Біржа									
В рахунок оплати праці									
В рахунок орендної плати за землю та майно									
Інше (вказіть)									

31. На кого покладено функції збуту на підприємстві:

- власника підприємства
- керівника підприємства
- штатного спеціаліста із збуту
- залученого спеціаліста зі збуту
- інша посада (вказати) _____
- таке питання не ставилось

32. Як добре Ви знаєте ринок збуту продукції, яку реалізуєте:

- дуже добре
- добре
- приблизно
- зовсім не знаю
- важко відповісти
- інше (вказіть) _____

33. Яким збутовим комунікаціям при реалізації продукції надаєте перевагу:

- участь у виставках, ярмарках
- продаж через власні торгові точки (фірмовий магазин)
- здійснення рекламних заходів
- інше (вказіть) _____
- не приділяється увага взагалі

34. Коли Ваше підприємство користувалося послугами професійних консультантів зі сторони (бухгалтера, економіста, агронома, аудитора, юриста тощо):

- ніколи

- в минулому році
- декілька років тому
- постійно

35. Вкажіть, будь ласка, джерела отримання інформації, необхідної для господарської діяльності підприємства (можливо декілька варіантів):

- власний досвід
 - неформальне спілкування з колегами
 - засоби масової інформації
 - інформаційні мережі (Інтернет)
 - консалтингові фірми
 - дорадчі служби
 - науково-дослідні установи
 - вищі навчальні заклади
 - обласні споживчі товариства та районні управління сільського господарства
 - інше (вказати)
-

36. Чи згодні Ви платити за інформаційно-консультаційні та проектні послуги?

- так
- ні
- частково
- таке питання не ставилося

37. Якщо так, то яка інформація, на Вашу думку, може вважатися якісною (вказіть, будь ласка 3 найважливіші характеристики)?

- достовірна
 - своєчасна
 - об'єктивна
 - безперервна
 - доступна
 - комплексна
 - релевантна (така, що відповідає запиту)
 - інше (вказати)
-

38. Оцініть, інформація якого змісту найбільше потрібна для підвищення ефективності Вашого господарства (1 – найважливіша, 13 – найменш важлива), а також ступінь задоволеності потреби в кожній з них (1 – повністю задоволено потребу в необхідній інформації, 13 – потреба взагалі не задовольняється):

Зміст інформації	Ступінь важливості	Ступінь задоволеності потреби
новітні технології		
ціни на матеріально-технічні ресурси та сервісні послуги		
ціни на сільськогосподарську продукцію		
постачальники матеріально-технічних ресурсів та сервісних послуг		
канали збуту продукції		
умови страхування		
джерела інвестицій і кредитних ресурсів		
питання оподаткування		
законодавчі акти		
сучасні способи організації виробництва продукції, робіт і послуг		
Прогнозування		
методи профілактики		
інше (вказати)		

39. Який з напрямів сервісного обслуговування на сьогодні найсуттєвіше впливає на ефективність діяльності підприємства (розташуйте за ступенем важливості: 1 – найбільший вплив, 6 – найменший вплив):

- забезпеченість матеріально-технічними ресурсами
- доступність кредитів
- налагодженість збуту виробленої продукції
- інформаційно-консультаційне забезпечення
- створення і розвиток обслуговуючих кооперативів
- інше

(вказати)

Щиро дякуємо за допомогу і бажаємо успіхів !

АНКЕТА КЕРІВНИКА СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1. Вкажіть, будь ласка, організаційно-правову форму Вашого підприємства:

- державне підприємство
 приватне підприємство
 товариство з обмеженою відповідальністю
 акціонерне товариство відкритого типу
 акціонерне товариство закритого типу
 обслуговуючий кооператив
 інша форма (вказати) _____

2. Скільки років існує Ваше підприємство:

- Менше 1 року
 1–5 роки
 6–10 років
 Понад 10 років (скільки саме) _____

3. Вкажіть, основні види послуг, що надаються Вашим підприємством, відзначивши при цьому 1 – види послуг, що визначають основний профіль підприємства, 2 – послуги, що є другорядними чи допоміжними та 3 – послуги, що є відносно новими для підприємства і знаходяться в стадії розробки (можливі декілька варіантів відповідей):

Сервісні послуги	Основні послуги	Допоміжні послуги	Нові послуги
	1	2	3
постачання сільгосптехніки та запчастин			
ремонт техніки			
прокат сільськогосподарської техніки			
обробіток ґрунту			
збирання врожаю			
переробка сільськогосподарської продукції			
постачання добрив, засобів захисту рослин			
внесення добрив, засобів захисту рослин, насіння			
Інші послуги			
транспортні послуги			
будівництво та ремонт приміщень			
кредитування			
лізинг			
страхування			
організація збуту (маркетингові послуги)			
інформаційно-консультаційні послуги			
інше (вказати)			

4. Охарактеризуйте існуючі напрями діяльності з точки зору їх прибутковості на сьогодні та перспективності для підприємства: 1 – перспективні, такі що вимагають інвестиційних вкладень; 2 – на сьогодні прибуткові й необхідні для збереження фінансової стабільності підприємства; 3 – безперспективні та збиткові, які необхідно згортати (можливі декілька варіантів відповідей):

Сервісні послуги	Перспективні, вимагають інвестицій	Забезпечують фінансову стабільність	Безперспективні і збиткові
	1	2	3
постачання сільгосптехніки та запчастин			
ремонт техніки			
прокат техніки			
обробіток ґрунту			
збирання врожаю			
переробка сільськогосподарської продукції			
постачання добрив, засобів захисту рослин			
внесення добрив, засобів захисту рослин, насіння			
послуги			
транспортні послуги			
будівництво та ремонт приміщень			
кредитування			
лізинг			
страхування			
організація збуту (маркетингові послуги)			
інформаційно-консультаційні послуги			
інше (вказати)			

5. Яка чисельність найманого персоналу на Вашому підприємстві:

- постійні працівники _____ чол.
в т. ч. керівництво _____ чол.
- сезонні працівники _____ чол.
- тимчасові працівники _____ чол.
- немає найманого персоналу

6. Оцініть, будь ласка, економічний стан Вашого підприємства:

- успішний
- обнадійливий
- задовільний
- проблемний
- незадовільний
- важко оцінити

7. Визначте, на якій стадії життєвого циклу підприємства перебуває Ваше підприємство:

- створення
- розвиток
- зрілість
- спад

8. Вкажіть, будь ласка, ступінь охоплення Вашим підприємством ринку сервісних послуг:

- підприємство орієнтує власну діяльність на всіх товаровиробників
- підприємство орієнтує власну діяльність на задоволення потреб декількох груп товаровиробників
- підприємство орієнтує власну діяльність на задоволення потреб однієї групи товаровиробників
- підприємство орієнтує власну діяльність на задоволення потреб певних, найбільш привабливих в комерційному відношенні товаровиробників
- таке питання не вивчалось

9. Охарактеризуйте, за наступними критеріями, що є цільовими споживачами послуг сервісного підприємства (тобто споживачами, на потреби яких Ви орієнтуєтесь у своїй діяльності):

● *за розміром:*

- малі
- середні
- великі
- дуже великі

● *за організаційно-правовою формою:*

- приватне підприємство
- виробничий кооператив
- відкрите акціонерне товариство

- закрите акціонерне товариство
- товариство з обмеженою відповідальністю
- фермерське господарство
- особисте селянське господарство
- підприємства всіх організаційно-правових форм

● *за спеціалізацією (основним виробничим напрямом):*

- торгівельний напрям
- побутового обслуговування напрям
- комбінований виробничий напрям

● *за місцем розташування:*

- окремих район Тернопільської області (вказати, який саме)

вся Тернопільська область _____

- Тернопільська та інші області України (вказати, які саме)

виключно інші області України (вказати, які саме)

за межами України (вказати, які саме країни)

● *за етапом життєвого циклу підприємства – споживача послуг:*

- створення
- розвиток
- зрілість
- спад

● *за стилем керівництва підприємства – споживача послуг:*

- авторитарний
- демократичний
- партнерський
- контролюючий

● *за характером сприйняття споживачами нового товару (послуги):*

- суперноватори
- новатори
- помірковані
- консерватори
- суперконсерватори

●*за статусом підприємства – споживача послуг, робіт та послуг Вашого підприємства:*

- колишній споживач
- потенційний споживач
- регулярний споживач – постійний клієнт підприємства

●*за ступенем прихильності споживача до Вашого підприємства:*

- відсутня
- слабка
- середня
- сильна
- абсолютна

●*за чутливістю до якості товарів, робіт та послуг:*

- нечутливі
- помірковано чутливі
- чутливі
- дуже чутливі

●*за чутливістю до цінових коливань:*

- нечутливі
- помірковано чутливі
- чутливі
- дуже чутливі

●*за платоспроможністю:*

- низька
- середня
- висока

●*за переважajúчим способом розрахунку за послуги:*

- спосіб розрахунку не має значення
- взаєморозрахунки
- продукцією з відстрочкою розрахунку
- продукцією одразу ж після отримання послуги
- грошима з відстрочкою платежу
- грошима одразу ж після отримання послуги

● *за структурою капіталу:*

- власний капітал
- залучений
- комбінований
- немає значення

● *за наявністю страхового захисту:*

- підприємством здійснюється страховий захист виробництва
- підприємством планується здійснювати страховий захист виробництва
- підприємством не здійснюється страховий захист виробництва

● *інші ознаки (вказіть, які саме)*

10. Охарактеризуйте, потребу споживачів в сервісних послугах, що надає Ваше підприємство (зробіть позначки у відповідних клітинках щодо кожної характеристики потреби):

Сервісні послуги	Характеристика потреби в агросервісних послугах									
	Періодичність				Забезпеченість потреби коштами			Наскільки задоволено потребу		
	постійна	періодична	дуже рідка	виникне в перспективі	повна	часткова	відсутня	незадоволено	частково задоволено	повністю задоволено
Послуги, що визначають профіль підприємства										
Другорядні чи допоміжні послуги										
Нові послуги в стадії розробки й впровадження										

11. Оцініть, відповідними балами, які характеристики послуг сервісного підприємства для споживачів є найбільш важливими, а які мають найменше значення (1 – найважливіша, 10 – найменш важлива):

- доступна ціна
- своєчасність отримання послуг
- кваліфікація персоналу сервісного підприємства
- зручність розташування сервісного підприємства

- позитивний імідж сервісного підприємства
 - екологічна безпека діяльності сервісних підприємств
 - орієнтація на довготривалі стосунки з клієнтами
 - гнучкі умови оплати послуг
 - наявність післяпродажного сервісу
 - інше (вказіть, що саме)
-

12. Охарактеризуйте тип ринку, на якому функціонує ваше підприємство:

- багато рівнозначних виробників однорідної продукції, мінімальний вплив з боку держави
- багато виробників однорідної продукції, проте основну долю ринку займають декілька потужних лідерів
- ринок поділено на сфери впливу декількох великих підприємств, які змагаються за лідерство
- ринок контролює одне підприємство, конкуренція відсутня
- важко відповісти

13. Якою є, за Вашими оцінками, кількість підприємств Вашого профілю в Тернопільській області (вказіть, будь ласка, скільки саме підприємств): _____

14. Яку з основних конкурентних стратегій використовує Ваше підприємство:

- прагнення до нижчих відносно конкурентів цін на товари, роботи та послуги
- урізноманітнення асортименту товарів, робіт та послуг відносно пропозиції конкурентів
- надання покупцям продукту більшої якості за ту ж ціну, що й конкуренти
- інше (вказати) _____

15. Визначте конкурентну позицію Вашого підприємства за такими критеріями:

- слабка*, якщо у бізнесу є ряд критично слабких сторін, у даній позиції бізнес самостійно вижити не в змозі

- міцна**, якщо бізнес дає прибуток, спеціалізується у своїй ніші ринку, у бізнесу самостійні мінімальні можливості поліпшення конкурентної позиції
- помітна**, якщо у бізнесу є помітні особливості і переваги, дуже міцні позиції у своїх спеціалізованих нішах, є значний потенціал для поліпшення конкурентної позиції
- сильна**, якщо для бізнесу характерні сильні конкурентні переваги, можлива самостійна бізнес-стратегія без урахування поведінки можливих конкурентів, проте позиція бізнесу не абсолютна
- провідна**, якщо дану позицію на ринку може займати тільки один бізнес, що встановлює на ринку свій стандарт і контролює інші бізнеси, конкурентні переваги майже абсолютні, бізнес-стратегія цілком самостійна

16. Якою є, за Вашими оцінками, якість послуг Вашого підприємства порівняно з аналогічними послугами конкурентів:

- таке питання не вивчалось
- значно краща
- краща
- приблизно однакова
- гірша
- значно гірша
- важко визначити

17. Якою є, за Вашими оцінками, ціна послуг Вашого підприємства порівняно з цінами на аналогічні послуги конкурентів:

- таке питання не вивчалось
- значно вища
- вища
- приблизно однакова
- значно нижча
- важко визначити

18. Чи впливає зміна ціни на обсяг реалізації товарів, робіт та послуг Вашого підприємства:

- безпосередньо
- суттєво
- несуттєво
- ні
- таке питання не вивчалось

19. Визначте основні проблеми функціонування Вашого підприємства на ринку сервісних послуг (вказіть 2-3 найсуттєвіші проблеми):

- недостатня обізнаність потенційних споживачів про товарну пропозицію підприємства
 - занадто висока частка позикового капіталу, обмеженість власних фінансових ресурсів
 - застаріла технологія виробництва
 - значна залежність від постачальників ресурсів
 - відсутність власних патентів, залежність від ліцензій
 - неефективна система управління
 - висока плинність кваліфікованих кадрів
 - екологонебезпечність діяльності підприємства
 - неспроможність конкурувати за ціною та якістю
 - сезонність діяльності підприємства
 - інші (вказати)
-

20. Визначте найважливіші потенційні можливості ринку сервісних послуг, якими скористалося або планує скористатися Ваше підприємство (вказіть 2-3 найголовніші ринкові можливості):

- підвищення попиту на товари, роблти та послуги підприємства
 - низький рівень конкуренції
 - перспективи виходу на зовнішні ринки
 - сприятлива державна політика
 - пільговий режим оподаткування
 - низькі затрати на входження до нового ринку та вихід з нього
 - потенційно велика місткість ринку
 - відсутність сезонних коливань попиту
 - значна частина цільових покупців не чутлива до коливання цін
 - інші (вказати)
-

21. Визначте, будь ласка, основні ринкові загрози, що найбільше впливають на діяльність Вашого підприємства (вказіть 2-3 найголовніші ринкові загрози) :

- посилення конкуренції
- труднощі в залученні фінансових ресурсів
- недостатньо розвинута ринкова інфраструктура
- залежність від бартерних операцій

- зниження платоспроможності цільових споживачів продукції (послуг)
 - нестабільні фінансово-кредитні відносини
 - нестабільність (непрозорість) чинного законодавства
 - залежність від постачальників ресурсів
 - інші (вказати)
-

22. Вкажіть, основні конкурентні переваги Вашого підприємства (визначте 2-3 найголовніші риси підприємства, що вигідно відрізняють його від конкурентів):

- здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища
- унікальна товарна пропозиція
- широкий асортимент товарів, робіт та послуг
- наявність супутніх товарів, робіт та послуг
- чітка координація діяльності різних структурних підрозділів підприємства
- гнучка цінова політика підприємства
- оптимальні для клієнта умови оплати
- висока кваліфікація персоналу підприємства
- традиційні партнерські відносини з клієнтами
- позитивний імідж підприємства
- зручність розташування підприємства
- наявність післяпродажного сервісу
- екологічна безпека діяльності підприємства
- завойований значний сегмент ринку
- ефективна збутова діяльність
- інше (вказати) _____
- важко відповісти
- немає конкурентних переваг

23. Як добре Ви знаєте ринок збуту власної продукції:

- дуже добре
- добре
- наближено
- зовсім не знаю
- важко відповісти

24. Яку частку ринку займає Ваша продукція:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> важко визначити | <input type="checkbox"/> 26-30% |
| <input type="checkbox"/> 1-5% | <input type="checkbox"/> 31-35% |
| <input type="checkbox"/> 6-10% | <input type="checkbox"/> 36-40% |
| <input type="checkbox"/> 11-15% | <input type="checkbox"/> 41-45% |
| <input type="checkbox"/> 16-20% | <input type="checkbox"/> 46-50% |
| <input type="checkbox"/> 21-25% | <input type="checkbox"/> понад 50% (вказіть, скільки саме) |

25. Як змінилася частка Вашого підприємства на ринку за останні 3 роки:

- таке питання не вивчалось
- значно зменшилась
- дещо зменшилась
- не змінилась
- дещо зросла
- значно зросла
- важко визначити

26. Чи притаманні галузі, в якій функціонує Ваше підприємство, сезонні коливання попиту:

- таке питання не вивчалось
- дуже значні
- значні
- помірні
- незначні
- немає
- важко визначити

27. На кого покладено функції маркетингу на Вашому підприємстві:

- керівника підприємства
- заступника керівника з питань маркетингу
- спеціаліста-маркетолога
- службу маркетингу (збуту)
- спеціалістів економічної служби
- залученого фахівця з маркетингу
- іншу

посаду

(вказати) _____

- таке питання не ставилося

28. Що входить до обов'язків працівників служби маркетингу (маркетолога) на Вашому підприємстві:

- чітких обов'язків немає
- дослідження ринку, споживачів, конкурентів
- стратегічне планування діяльності підприємства
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства
- вивчення передового світового досвіду діяльності підприємств аналогічного профілю
- розробка пропозицій щодо створення принципово нової продукції
- розробка пропозиції зі стимулювання збуту продукції
- розрахунок обсягів продажу продукції підприємства
- організація зворотного зв'язку зі споживачами
- оцінка ефективності роботи служби збуту
- міжнародний маркетинг
- інше (вказати) _____

29. Чи здійснюються підприємством маркетингові дослідження, якщо так, то за якими основними напрямками (вказіть 3 найголовніші напрями):

- маркетингові дослідження не здійснюються
- вивчення чинників зовнішнього макросередовища (політичні, демографічні, соціальні, культурні, екологічні, технологічні тощо)
- відстеження діяльності основних конкурентів
- аналіз потреб цільових споживачів підприємства
- вивчення прихильності споживачів до підприємства
- аналіз впливу на діяльність підприємства контактних аудиторій (державних установ, неурядових та громадських організацій, засобів масової інформації, фінансових кіл тощо)
- дієвість існуючої на підприємстві системи розробки та виведення на ринок нових товарів
- ефективність цінової політики
- результативність способів просування товару на ринку (реклама, акції, виставки, спонсорство тощо)
- налагодженість каналів постачання та збуту
- управління персоналом
- якість обслуговування клієнтів
- налагодженість збутової мережі
- інше (вказати, _____ що саме)

30. За допомогою яких методів здійснюються маркетингові дослідження:

- використання бази даних внутрішньої інформації підприємства
- опитування за допомогою анкетування
- опитування по телефону
- інтерв'ю
- Internet-опитування
- спостереження
- експеримент
- інше (вказати) _____

31. Якщо маркетингові дослідження не здійснюються підприємством, то вкажіть з якої причини:

- немає потреби
- через брак коштів
- через брак фахівців з маркетингових досліджень
- важко відповісти
- інше _____ (вказіть, _____ що _____ саме)

32. Вкажіть, будь ласка, чи вдосконалювалась або планується вдосконалити товарну політику Вашого підприємства, якщо так, то як саме:

- товарна політика не змінюється
- покращили якісні характеристики існуючих товарів, робіт та послуг
- запропонували споживачам принципово нові види товарів, робіт та послуг
- запропонували споживачам нові види товарів, робіт та послуг, пов'язані з існуючими
- деякі види товарів, робіт та послуг було виключено із товарного асортименту
- інше (вказати) _____

33. Який рівень контролю на Вашому підприємстві за розробкою та просуванням нових товарів:

- контроль не здійснюється
- дуже низький
- низький
- середній
- високий
- важко відповісти

34. Оцініть, будь ласка, ефективність збутової діяльності Вашого підприємства:

- обсяг продажів в грошовому або натуральному виразі, поділений на загальногалузевий обсяг продажу за місяць, квартал чи рік – доля ринку, що належить підприємству
- час, необхідний для виведення нового товару на ринок – розробка нового товару

35. Яким маркетинговим комунікаціям Ви надасте перевагу при реалізації продукції:

- не приділяється уваги взагалі
- реклама
- особистий продаж
- торгові агенти
- каталог-маркетинг
- директ-мейл (пряма поштова реклама)
- телефон-маркетинг
- телемаркетинг
- Internet- маркетинг
- організація виставок-продажів
- організація презентацій та дегустацій
- зв'язки з громадськістю
- гуртові та роздрібні посередники
- інше (вказати) _____

36. Який рівень сервісного супроводження продукції на Вашому підприємстві:

- немає сервісного супроводження
- дуже низький
- низький
- середній
- високий
- важко визначити

37. Вкажіть, будь ласка, розмір бюджету маркетингу на Вашому підприємстві (% від прибутку):

- 1-5%
- 10-15%
- 15-20%
- 20-30%
- 30-40%
- 40-50%
- більше 50%
- інший варіант (вказати) _____

38. Вкажіть, будь ласка, на які цілі і в якому співвідношенні використовується бюджет маркетингу, а також визначте, яку частку виділені кошти становлять від потреби:

Статті витрат	Частка кожної статті витрат у загальному бюджеті маркетингу, %	Частка витрачених коштів від необхідної суми коштів, %
Маркетингової дослідження		
Аналіз потреб споживачів		
Розробка нових товарів		
Реклама		
Знижки з ціни		
Виставки		
Презентації		
Дегустації		
Сервісне обслуговування		
Заохочення персоналу підприємства		
Стимулювання посередників		
Міжнародний маркетинг		
Інше (вказати)		

39. Які заходи стимулювання праці застосовуються на Вашому підприємстві:

- даному питанню особливої уваги не приділяється
- можливість кар'єрного росту працівників
- моральне заохочення працівників (грамоти, дошка пошани тощо)
- матеріальне стимулювання
 - в т. ч. премії
 - відсотки від продажу
 - інше (вказати) _____
- підвищення кваліфікації працівників підприємства
 - в т. ч. курси підвищення кваліфікації
 - участь у науково-практичних семінарах
 - підписки спеціалізованої фахової літератури
 - вільний доступ до мережі Internet
- організація відпочинку та заходів з оздоровлення працівників
- створення комфортних умов праці
 - інше (вказати) _____

40. Чи застосовується на Вашому підприємстві стратегічне планування:

- ні
- інколи
- періодично
- постійно
- важко сказати

41. За яких умов, на Вашу думку, підприємству необхідно переглядати власну стратегію:

- створення нового підприємства
- зміна власника підприємства
- реконструкція підприємства
- визначення основних напрямів діяльності при суттєвих змінах зовнішнього середовища
- забезпечення координації діяльності всіх структурних підрозділів підприємства
- підвищення кваліфікаційного рівня менеджерів підприємства
- забезпечення чіткого розподілу функціональних обов'язків між персоналом різних структурних підрозділів підприємства та ефективного контролю за їх виконанням
- забезпечення раціонального використання ресурсів
- усе вище перераховане
- підприємство взагалі може обійтись без визначення стратегії
- інше (вказати) _____
- важко відповісти

42. Визначте, будь ласка, стратегічну орієнтацію Вашого підприємства:

- виживання
- стабілізації
- зростання

43. Якщо стратегією підприємства є стратегія зростання, то яким саме чином вона здійснюється (планується здійснити):

- продавати більше вже існуючих товарів, робіт та послуг на вже наявних ринках
- продавати нові товари, роботи та послуги на вже існуючих ринках
- продавати наявні товари, роботи та послуги на нових ринках
- продавати нові товари, роботи та послуги на нових ринках

44. Якщо найбільш перспективною для Вашого підприємства вбачається стратегія продажу нових товарів, робіт та послуг на нових ринках (диверсифікації), то який з різновидів цієї стратегії є найбільш прийнятним для підприємства:

- надання нових товарів, послуг, робіт що технологічно пов'язані з існуючими послугами
 - надання нових товарів, робіт та послуг існуючим клієнтам
 - надання нових товарів, робіт та послуг, що не пов'язаних з профілем підприємства
 - створення власної збутової мережі
 - організація власного виробництва сировини чи інших ресурсів
 - інше (вказати)
-

45. Вкажіть 2-3 найважливіші причини, що спонукають підприємство застосовувати стратегію розширення діяльності (диверсифікації):

- традиційні для підприємства ринки насичені, попит на основні товари, роботи та послуги скорочується
- основні напрями діяльності знаходяться на стадії занепаду або досягли меж свого розвитку
- нова сприятлива кон'юнктура ринку
- приваблива комерційна пропозиція
- забезпечення ринкової стійкості підприємства
- потреба підприємства в залученні кредитів або збільшенні власного капіталу, покращанні інвестиційної привабливості підприємства
- зниження ризиків залежності від однієї товарної групи
- підвищення ефективності використання наявних ресурсів
- прагнення використати податкові пільги
- наявність тимчасово вільних ресурсів, які можна залучити до інших напрямів діяльності
- створення ефекту взаємодоповнення між існуючими та новими напрямами діяльності
- антимонопольне регулювання обмежує можливості розвивати традиційну діяльність
- зниження поточних витрат за рахунок збільшення масштабів діяльності
- прагнення завоювати новий перспективний сегмент ринку
- мінімізація недоліків сезонності функціонування підприємства
- реструктуризація боргів підприємства
- інше (вказіть) _____

46. Визначте, які основні труднощі виникають в процесі розширення (диверсифікації) діяльності підприємства (вказіть, будь ласка, 2-3 найсуттєвіших):

- необхідність творчого, нестандартного підходу до управління багатофункціональним підприємством
- необхідність різнобічної фахової підготовки менеджерів, маркетингологів та інших спеціалістів
- складність визначення системи критеріїв, за якими приймається рішення про розвиток (згортання) тих чи інших напрямів діяльності підприємства
- значні витрати на освоєння нових напрямів діяльності, неминучість значних додаткових витрат, пов'язаних з обслуговуванням нових ринків (нових споживачів, нових каналів збуту, а також різних процесів, пов'язаних з прийняттям рішень)
- небезпека обрання неперспективного напрямку розширення бізнесу та (або) неадекватних заходів з реалізації визначеної стратегії
- складність досконалого визначення граничної межі розширення діяльності підприємства
- ймовірність розпорошення ресурсів підприємства, недосягнення раціональної концентрації в окремих галузях підприємства
- інше (вказіть) _____

47. За якими основними критеріями визначалась можливість розширення діяльності підприємства (диверсифікації) (вказіть, будь ласка, 3 найсуттєвіші):

- затрати на вхід до нової сфери діяльності – умови, на які може погодитися компанія заради входження до нової сфери бізнесу
- затрати на вихід з обраного ринку (зокрема, зовнішніх ринків)
- співвідношення ресурсів, що витрачаються на здійснення диверсифікації, та очікуваного прибутку
- період повернення капіталу, за який підприємство планує повернути витрати на входження до нових ринків
- максимальне збільшення доходу на одну акцію, що забезпечить підприємству вихід до нових сфер діяльності
- спільність характеристик нових напрямів діяльності підприємства з існуючими напрямками, що будуть підтримуватись підприємством в процесі диверсифікації
- наявність у підприємства ресурсів, що забезпечили б йому конкурентні переваги у нових сферах діяльності
- інше (вказіть, що саме) _____

48. Вкажіть, будь ласка, 2-3 найголовніші чинники, за якими визначались нові перспективні для підприємства сфери діяльності й ринки (напрями диверсифікації):

- тенденції зростання обсягів продажу
- перспектива зростання прибутковості підприємства
- стабільність цін
- стабільність обсягів реалізації в діловому циклі
- ступінь залежності від одиничного покупця
- наявність додаткових виробничих можливостей
- необхідність входження до високотехнологічної галузі
- простота входження нових підприємств до галузі
- ступінь невизначеності функціонування на даному ринку,
- частка ринку підприємств-лідерів даного ринку
- оцінка критичної маси і оптимальної маси інвестицій, що повинні зробити інші підприємства галузі, щоб зайняти в ній лідируючі позиції
- наявність у підприємства переваг, якими повинні володіти підприємства-лідери даного ринку
- можливість використання споріднених з існуючими технологій, використання наявних логістичних каналів на даному ринку
- інше (вкажіть, що саме) _____

49. Які джерела інформації використовувались (планується використати) для аналізу найбільш перспективних напрямів діяльності:

- результати власних маркетингових досліджень
- результати маркетингових досліджень консалтингових фірм
- інформацію вторинних джерел
- засоби масової інформації
- власний досвід
- неформальне спілкування з колегами
- інформаційні мережі (Інтернет)
- результати досліджень науково-дослідних установ
- інформацію вищих навчальних закладів сільськогосподарського профілю
- інформацію обласних та районних управлінь сільського господарства
- інше (вказати) _____

50. Які нові напрями діяльності, ринки, галузі або підгалузі є пріоритетними для Вашого підприємства в перспективі:

пов'язані з існуючою діяльністю (вказіть, які саме)

не пов'язані з існуючою діяльністю (вказіть, які саме)

51. Який спосіб керівництва є або може бути прийнятний для успішного розширення діяльності Вашого підприємства:

корпоративне керівництво контролює ступінь ефективності співробітництва різних підрозділів організації – синергетичний

кожному підрозділу або дочірній організації надається повна незалежність щодо власних цілей зростання та рентабельності – конгломератний

стратегію формулюють виключно фахівці в галузі стратегічного планування – авторитарний

залучення менеджерів до планування стратегії та формування у них відповідальності за успішну реалізацію стратегії – партнерський

формування принципово нової корпоративної культури – корпоративний

інший (вказати) _____

важко визначити

52. Яким способом було здійснено (планується здійснити) розширення діяльності підприємства:

придбання іншого підприємства

створення власного нового підприємства або структурного підрозділу

створення власної торговельної мережі

згортання неперспективних напрямів і перенесення наявних ресурсів до більш перспективних сфер діяльності

інше (вказати)

53. Джерела фінансування заходів розширення діяльності підприємства:

власні

залучені

комбіновані

інше (вказати)

54. Вкажіть, період, коли здійснювалось чи планується розширення діяльності підприємства (роки), бюджет здійснених чи запланованих заходів, а також заплановані й отримані результати:

Період, коли здійснювалось чи планується розширення діяльності підприємства, роки	Витрати на розширення діяльності, грн.		Реалізовано нових видів продукції, робіт, послуг, грн.		Створено нових робочих місць, од.	
	За планом	Фактично	За планом	Фактично	За планом	Фактично

55. Визначте найсуттєвіший критерій ефективності розширення діяльності Вашого підприємства (диверсифікації) та вкажіть його кількісне значення:

- прибуток підприємства в розрахунку на одиницю активів підприємства _____
- прибуток підприємства в розрахунку на 1 працівника _____
- прибуток підприємства в розрахунку на одиницю витрат на реалізацію продукції (рентабельність реалізації) _____
- інший (вкажіть, який саме) _____

56. Який з наявних факторів виробництва є основою розширення діяльності Вашого підприємства (диверсифікації), навколо якої вибудовується стратегія:

- добре відпрацьована технологія
- налагоджені зв'язки з постачальниками та посередниками
- можливість використання наявних в регіоні сировини або матеріалів
- тимчасово вільні фінансові ресурси
- ефективні методи управління
- наявні технологічні ноу-хау, дослідження і розробки
- інформаційні системи
- наявність торгової марки
- позитивний імідж підприємства
- висококваліфікований персонал
- ефективні канали збуту
- наявність власної торговельної мережі

- створена система поінформованості споживачів та стимулювання їх купівельної поведінки
- інше (вказати)

57. Визначте основні пріоритети розвитку Вашого підприємства на перспективу:

- спеціалізація на певній групі товарів, робіт, послуг, вкажіть, якій саме _____
- створення нових товарів та послуг як унікальної ринкової пропозиції
- приєднання до виробництва стадії виробництва сировини
- розвиток регіональної мережі підприємств
- укрупнення підприємства
- кооперування з іншими підприємствами для реалізації великомасштабних проектів
- інтеграція до організаційних структур вищого рівня
- інше (вказати)

58. Які перспективи розвитку Вашої галузі:

- таке питання не вивчалось
- скорочення обсягів виробництва
- зростання обсягів виробництва
- без змін
- важко відповісти

59. Як Ви вважаєте, чи створені в нашій країні сприятливі умови розвитку сервісних підприємств:

- так
- недостатньо
- лише частково
- ні
- важко відповісти

60. Вкажіть чинники, що забезпечили б сприятливі умови для розвитку Вашого підприємства (вказіть, будь ласка, 3 найсуттєвіших):

- покращання фінансово-економічного стану
- державна підтримка діяльності сервісних підприємств
- сприяння місцевих органів влади розвитку сервісних підприємств
- надання податкових пільг сервісним підприємствам
- наявність спеціальних кредитних ліній для сервісних підприємств
- економічно обґрунтована стратегічна орієнтація підприємства
- достатнє матеріально-технічне забезпечення підприємства

- наявність фінансових ресурсів
- фаховий рівень працівників сервісного підприємства
- важко відповісти
- інше (вказіть) _____

Щиро дякуємо за допомогу і бажаємо успіхів!

Кодування варіантів відповідей

5.5. На кого покладені функції збуту в Вашому кооперативі:

- голову кооперативу 3 бали
- виконавчого директора 4 бали
- спеціаліста із збуту 6 балів
- найманого (професійного) спеціаліста 5 балів
- інша посада (вказати)..... 2 бали
- таке питання не ставилось 1 бал

5.6. Чи потрібні Вашому кооперативу професійні спеціалісти зі збуту:

- так 4 бали
- ні 1 бал
- лише інколи 3 бали
- важко відповісти 2 бали

5.7. Яким маркетинговим (збутовим) комунікаціям при реалізації продукції Ви надаєте перевагу:

- організація виставок-продажів 4 бали
- особистий продаж 2 бали
- реклама 3 бали
- не приділяється увага взагалі 1 бал

5.8. Як добре Ви знаєте ринок збуту продукції яку реалізує кооператив:

- дуже добре 5 балів
- добре 4 бали
- наближено 3 бали
- зовсім не знаю 1 бал
- важко відповісти 2 бали

Кодування обсягів реалізації

	Y	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄
1	1	3	3	1	2
2	2	4	3	4	1
3	4	4	3	3	4
4	1	6	4	4	2
5	6	2	4	1	4
6	3	6	4	2	3
7	2	4	5	1	4
8	2	5	3	1	1
9	4	4	3	1	1
10	6	4	4	3	4
11	3	4	4	3	4
12	5	4	4	4	2
13	1	3	2	1	2
14	1	6	4	4	3
15	2	4	4	4	1
16	5	4	3	1	1
17	3	6	4	1	1
18	3	4	4	3	2
19	1	4	4	1	3
20	2	3	4	3	4
21	1	3	4	1	1
22	2	1	2	1	1
23	2	4	3	1	2
24	1	4	3	1	2
25	2	4	4	1	2
26	2	4	3	1	4
27	5	4	4	1	1
28	4	4	4	1	1
29	4	4	4	1	1
30	3	4	4	4	1
31	1	4	3	2	1
32	5	3	4	1	1
33	6	4	4	2	4
34	6	4	3	4	2
35	1	3	4	1	4
36	3	6	4	3	2
37	5	4	2	1	1
38	6	4	4	1	4
39	6	4	4	1	2
40	4	4	3	1	4
41	3	4	4	3	2
42	3	4	2	1	2
43	3	4	2	1	1
44	5	4	4	1	1
45	5	4	4	3	4

46	2	4	3	3	2
47	1	4	3	1	1
48	6	3	5	4	4
49	2	4	4	1	1
50	4	4	4	1	1
51	4	4	4	1	2
52	4	4	4	1	2
53	4	4	4	2	4
54	6	4	3	1	2
55	6	4	4	2	1
56	1	4	2	1	4
57	1	6	3	2	1
58	2	6	4	3	2
59	5	4	3	1	4
60	4	4	2	2	4
61	2	4	1	1	1
62	2	3	2	1	2
63	1	4	3	1	1
64	5	4	3	1	4
65	4	4	4	1	1
66	4	6	2	1	1
67	4	3	4	3	4
68	6	4	2	1	1
69	4	4	4	4	4
70	3	4	4	1	1
71	4	4	4	1	4
72	3	4	4	3	1
73	5	4	3	4	3
74	6	4	3	1	2
75	5	4	4	4	1
г(к кор)=		-0,0721	0,050637	0,16125	-0,05038
Диспр=	2,408163	0,739796	0,489796	1,596939	1,515306
СКВ=	1,551826	0,860114	0,699854	1,2637	1,230978

	X ₄	X ₃	X ₂	X ₁	X ₀
	0,247446	0,265814	0,630429	-0,80468	2,787662
	0,542055	0,424609	0,896676	0,523933	2,646871
R ₂ =	0,33863	1,776127	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
Fфиш=	1,152031	9	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
	14,53692	28,39165	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
b	0,196285	0,216461	0,284316	-0,446	
R	0,5819				

Додаток І

**Вирівнювання рядів динаміки кількості сервісних підприємств,
що мали послуги (в торгівлі)**

Рік	t	t ²	Кількість підприємств, що мали послуги, од., у	y ^t	Розрахунков а кількість підприємств, що мали послуги, од., у ^p	y ^p -y	(y ^p -y) ²
2000	1	1	25	25	11,75	-13,25	175,5625
2005	2	4	20	40	22,89	2,89	8,368622449
2010	3	9	19	57	34,04	15,04	226,0727041
2015	4	16	29	116	45,18	16,18	261,7461735
2018	5	25	69	345	56,32	-12,68	160,7461735
2019	6	36	79	474	67,46	-11,54	133,0727041
2020	7	49	82	574	78,61	-3,39	11,51147959
2021	8	64	83	664	89,75	6,75	45,5625
Разом	36	204	406	2295	281,61	-124,39	1022,642857
	8	50,75					
	63,75	5,67					
	13,00	1,17					
a ₁		11,143					
a ₀	0,607						
	прогноз						
2022	8				89,75		
2023	9				100,89		
2024	10				112,04		
2025	11				123,15		
2026	12				134,32		
2027	13				147,00		

**Вирівнювання рядів динаміки кількості сервісних підприємств,
що мали послуги (в побутовому обслуговуванні)**

Рік	t	t ²	Кількість підприємств, що мали послуги, од., у	y ^t	Розрахункова кількість підприємств, що мали послуги, од., у ^p	y ^p -y	(y ^p -y) ²
2000	1	1	13	13	10,083333	-2,91667	8,506944
2005	2	4	11	22	10,49	-0,51	0,2620465
2010	3	9	9	27	10,89	1,89	3,5829082
2015	4	16	9	36	11,30	2,30	5,2790533
2018	5	25	10	50	11,70	1,70	2,8981009
2019	6	36	12	72	12,11	0,11	0,0114796
2020	7	49	13	91	12,51	-0,49	0,238237
2021	8	64	15	120	12,91667	-2,08	4,3402778
Разом	36	204	92	431	92,00	0,00	25,119048
8	11,50	4,5				0	
	11,972222	5,67					
	0,47	1,17					
a ₁		0,405					
a ₀	9,679						
	прогноз						
2022	8				12,92		
2023	9				13,32		
2024	10				13,73		
2025	11				14,13		
2026	12				14,54		
2027	13				14,94		

**Вирівнювання рядів динаміки кількості сервісних підприємств,
що мали послуги (інші види)**

Рік	t	t ²	Кількість підприємств, що мали послуги, од., у	y ^t	Розрахункова кількість підприємств, що мали послуги, од., у ^p	y ^p -y	(y ^p -y) ²
2000	1	1	2	2	2,66	0,67	0,444444
2005	2	4	3	6	3,19	0,19	0,0362812
2010	3	9	5	15	3,71	-1,29	1,6530612
2015	4	16	6	24	4,24	-1,76	3,1043084
2018	5	25	3	15	4,76	1,76	3,1043084
2019	6	36	4	24	5,29	1,29	1,6530612
2020	7	49	6	42	5,81	-0,19	0,0362812
2021	8	64	7	56	6,33	-0,67	0,4444444
Разом	36	204	36	184	36,00	0,00	10,47619
8	4,50	4,5				-1,332	
	5,1111111	5,67					
	0,61	1,17					
a ₁		0,524					
a ₀	2,143						
	прогноз						
2022	8				6,33		
2023	9				6,86		
2024	10				7,38		
2025	11				7,90		
2026	12				8,43		
2027	13				8,95		

Додаток Л

Вирівнювання рядів динаміки обсягів реалізації сервісними підприємствами Тернопільської обл. (послуги в торгівлі)

Рік	t	t ²	Обсяг реалізації тис. грн., у	y ^t	Розрахунковий обсяг реалізації тис. грн., у ^p	y ^p -y	(y ^p -y) ²
2000	1	1	8357,3	8357,3	12361,47	4004,17	16033350,7
2005	2	4	21889,7	43779,4	12203,40	-9686,30	93824453,8
2010	3	9	8721,6	26164,8	12045,33	3323,73	11047171,6
2015	4	16	11804,1	47216,4	11887,26	83,16	6915,5064
2018	5	25	7403,5	37017,5	11729,19	4325,69	18711598,1
2019	6	36	11438	68628	11571,12	133,12	17721,3
2020	7	49	11519	80633	11413,05	-105,95	11224,8
2021	8	64	13332,6	106660,8	11254,98	-2077,62	4316491,0
Разом	36	204	94465,8	418457,2	58645,95	-35819,9	143968927
8	11808,23	4,5					
	11623,81	5,67					
	-184,41	1,17					
a ₁		-158,07					
a ₀	12519,53						
	прогноз						
2022	8				11254,98		
2023	9				11096,91		
2024	10				10938,85		
2025	11				10780,78		
2026	12				10622,71		
2027	13				-1826,60		

Вирівнювання рядів динаміки обсягів реалізації сервісними підприємствами Тернопільської обл. (послуги в побутовому обслуговуванні)

Рік	t	t ²	Обсяг реалізації тис. грн., у	y ^t	Розрахунковий обсяг реалізації тис. грн., у ^p	y ^p -y	(y ^p -y) ²
2000	1	1	1942	1942	1324,1833	- 617,817	381697,4
2005	2	4	416	832	1252,09	836,09	699049,28
2010	3	9	525	1575	1180,00	655,00	429025
2015	4	16	778	3112	1107,91	329,91	108839,51
2018	5	25	3175,4	15877	1035,82	- 2139,58	4577816,8
2019	6	36	545,2	3271,2	963,73	418,53	175163,18
2020	7	49	596,4	4174,8	891,63	295,23	87162,721
2021	8	64	596,9	4775,2	819,5417	222,64	49569,312
Разом	36	204	8574,9	35559,2	8574,90	0,00	6508323,3
8	1071,86	4,5				0	
	987,7555 6	5,67					
	-84,11	1,17					
a ₁		-72,092					
a ₀	1396,275						
	прогноз						
2022	8				819,54		
2023	9				747,45		
2024	10				675,36		
2025	11				603,27		
2026	12				531,18		
2027	13				459,08		

**Вирівнювання рядів динаміки обсягів реалізованої продукції
сервісними підприємствами Тернопільської обл. (інші послуги)**

Рік	t	t ²	Обсяг реалізації тис. грн., у	y ^t	Розрахунков ий обсяг реалізації тис. грн., у ^p	y ^p -y	(y ^p -y) ²
2000	1	1	206,9	206,9	274,8583	67,95833	4618,335
2005	2	4	310,1	620,2	321,42	11,32	128,14779
2010	3	9	349,5	1048,5	367,98	18,48	341,5896
2015	4	16	377,8	1511,2	414,54	36,74	1350,125
2018	5	25	492,6	2463	461,11	-31,49	991,87504
2019	6	36	632	3792	507,67	-124,33	15458,482
2020	7	49	994,1	6958,7	554,23	-439,87	193485,83
2021	8	64	139,6	1116,8	600,79	461,19	212697,75
Разом	36	204	3502,6	17717,3	3502,60	0,00	429072,13
8	437,83	4,5				0	
	492,14722	5,67					
	54,32	1,17					
a ₁		46,562					
a ₀	228,296						
	прогноз						
2022	8				600,79		
2023	9				647,35		
2024	10				693,92		
2025	11				740,48		
2026	12				787,04		
2027	13				833,60		

Додаток Н

**Вирівнювання рядів динаміки чисельності працюючих в
сервісних підприємствах, в торгівлі**

Рік	t	t ²	Кількість працюючих, чол., y	y ^t	Розрахункова кількість працюючих, чол., y ^p	y ^p -y	(y ^p -y) ²
2000	1	1	1737	1737	1406,833	-330,167	109010,03
2005	2	4	1154	2308	1289,20	135,20	18279,68
2010	3	9	1020	3060	1171,57	151,57	22973,89
2015	4	16	982	3928	1053,94	71,94	5175,43
2018	5	25	744	3720	936,31	192,31	36982,95
2019	6	36	905	5430	818,68	-86,32	7451,341
2020	7	49	651	4557	701,05	50,05	2504,76
2021	8	64	768	6144	583,42	-184,58	34071,01
Разом	36	204	7961	30884	4681,55	-3279,45	236449,16
8	995,13	4,5					
	857,8888	5,67					
	-137,24	1,17					
a ₁		-117,6					
a ₀	1524,464						
	прогноз						
2022	8				583,42		
2023	9				465,79		
2024	10				348,15		
2025	11				230,52		
2026	12				112,89		
2027	13				-1514,63		

Додаток Ж

**Вирівнювання рядів динаміки чисельності працюючих в
сервісних підприємствах в побутовому обслуговуванні**

Рік	t	t ²	Кількість працюючих, чол., y	y ^t	Розрахункова кількість працюючих, чол., y ^p	y ^p -y	(y ^p -y) ²
2000	1	1	65	65	68,416667	3,42	11,67361
2005	2	4	62	124	66,37	4,37	19,08857
2010	3	9	58	174	64,32	6,32	39,96045
2015	4	16	53	212	62,27	9,27	86,00354
2018	5	25	108	540	60,23	-47,77	2282,336
2019	6	36	49	294	58,18	9,18	84,24617
2020	7	49	50	350	56,13	6,13	37,58857
2021	8	64	45	360	54,08	9,08	82,50694
Разом	36	204	490	2119	490,00	0,00	2643,404
8	61,25	4,5					
	58,86111	5,67					
	-2,39	1,17					
a ₁		-2,048					
a ₀	70,464						
	прогноз						
2022	8				54,08		
2023	9				52,04		
2024	10				49,99		
2025	11				47,94		
2026	12				45,89		
2027	13				43,85		

**Вирівнювання рядів динаміки чисельності працюючих в
сервісних підприємствах, (в інших видах послуг)**

Рік	t	t ²	Кількість працюючих, чол., у	y ^t	Розрахункова кількість працюючих, чол., у ^p	y ^p -y	(y ^p -y) ²
2000	1	1	15	15	17	2	4
2005	2	4	15	30	19,43	4,43	19,612245
2010	3	9	28	84	21,86	-6,14	37,734694
2015	4	16	18	72	24,29	6,29	39,510204
2018	5	25	32	160	26,71	-5,29	27,938776
2019	6	36	33	198	29,14	-3,86	14,877551
2020	7	49	43	301	31,57	-11,43	130,61224
2021	8	64	20	160	34,00	14,00	196
Разом	36	204	204	1020	204,00	0,00	470,28571
8	25,50	4,5				0	
	28,333333	5,67					
	2,83	1,17					
a ₁		2,429					
a ₀	14,571						
	прогноз						
2022	8				34,00		
2023	9				36,43		
2024	10				38,86		
2025	11				41,29		
2026	12				43,71		
2027	13				46,14		

**Результати розрахунку прогнозованих обсягів реалізації
сервісними підприємствами**

Формули та умови виконання поставленої задачі	Вид сервісу		
	Послуги в торгівлі	Послуги в побут обслуг	Інші послуги
$e^2 = (y^p - y)^2$	143968927	6508323,3	429072,13
$S^2 = \frac{\sum e^2}{n - 2}$	23994821,2	1084720,6	71512,0
$S = \sqrt{S^2}$	4898,4	1041,5	267,4
$\bar{t} = \frac{\sum t}{n}$	4,5	4,5	4,5
$(t_{np} - \bar{t})^2$	20,25	20,25	20,25
$S^* = S * \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{(t_{np} - \bar{t})^2}{\sum (t - \bar{t})^2}}$	6220,97	1322,71	339,60
$\tilde{y}_{np} - t_{\alpha} * S^*$	-4460,60	-2637,37	-91,54
$\tilde{y}_{np} + t_{\alpha} * S^*$	26022,16	3843,87	1572,5

**Результати розрахунку прогнозованої кількості
сервісних підприємств,**

Формули та умови виконання поставленої задачі	Вид сервісу		
	Послуги в торгівлі	Послуги в побут обслуг.	Інші послуги
$e^2 = (y^p - y)^2$	1022,64	25,12	10,48
$S^2 = \frac{\sum e^2}{n - 2}$	170,44	4,19	1,75
$S = \sqrt{S^2}$	13,06	2,05	1,32
$\bar{t} = \frac{\sum t}{n}$	4,5	4,5	4,5
$(t_{np} - \bar{t})^2$	20,25	20,25	20,25
$S^* = S * \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{(t_{np} - \bar{t})^2}{\sum (t - \bar{t})^2}}$	16,59	2,60	1,68
$\tilde{y}_{np} - t_{\alpha} * S^*$	83	8	4
$\tilde{y}_{np} + t_{\alpha} * S^*$	164	21	12

Результати розрахунку прогнозованої чисельності працюючих

Формули та умови виконання поставленої задачі	Вид сервісу		
	Послуги в торгівлі	Послуги в побут.обслуг.	Інші послуги
$e^2 = (y^p - y)^2$	236449,16	2643,40	470,29
$S^2 = \frac{\sum e^2}{n - 2}$	39408,19	440,57	78,38
$S = \sqrt{S^2}$	198,51	20,99	8,85
$\bar{t} = \frac{\sum t}{n}$	4,5	4,5	4,5
$(t_{np} - \bar{t})^2$	20,25	20,25	20,25
$S^* = S * \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{(t_{np} - \bar{t})^2}{\sum (t - \bar{t})^2}}$	252,11	26,66	11,24
$\tilde{y}_{np} - t_{\alpha} * S^*$	-387	-17	14
$\tilde{y}_{np} + t_{\alpha} * S^*$	848	113	69



РАТИНСЬКИЙ Вадим Віталійович

**УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ В
УМОВАХ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**
(Аспекти повоєнного відродження
торгівельно-побутових підприємств)

Підписано до друку 26.12.2022.
Формат 60x 84/16. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсетний 70 г/м². Друк електрографічний.
Умов.-друк. арк. 28,83. Обл.-вид. арк. 22,85
Тираж 300 примірників. Замовлення № 12/22/1-2.

Видавець та виготувач:

ФОП Осадца Ю.В
м. Тернопіль, вул. 15 Квітня, 2Д/10
тел. (097) 988-53-23

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного
реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
серія ТР № 46 від 07 березня 2013 р.*