

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАОЧНОЇ ТА ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ  
ОСВІТИ  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітній ступінь *Магістр*

на тему:

**«Особливості організації та здійснення роздрібної торгівлі  
на селі на прикладі села До----н До----нсько-Ма\*\*\*\*вської  
територіальної громади Львівської області»**

Виконала студентка *1маг курсу, групи Птб- 11 маг\_*

Спеціальності *076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*  
(шифр і назва)

Волощук Софія Миколаївна

Керівник: Губені Ю.Е.  
(Прізвище та ініціали)

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(Прізвище та ініціали)

**Львів 2023**

## ЗМІСТ

	<i>стор.</i>
Анотації	<u>3</u>
ВСТУП	<u>6</u>
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	<u>9</u>
1. 1 Теоретичні засади та принципи здійснення підприємницької діяльності в сфері роздрібно́ї торгівлі	<u>9</u>
1. 2 Місце торгівлі в економічному та соціальному розвитку територіальних громад	<u>18</u>
1. 3 Методика досліджень та огляд літературних джерел	<u>29</u>
2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	<u>34</u>
2. 1 Загальна соціально-економічна та ринкова характеристика територіальної громади	<u>34</u>
2. 2 Особливості організації та функціонування роздрібно́ї торгівлі у старостинському окрузі	<u>44</u>
2. 3 Організація торгового процесу в об'єктах роздрібно́ї торгівлі у старостинському окрузі	<u>52</u>
3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ТА ЗАХОДІВ ІЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	<u>61</u>
3. 1 Економічний та демографічний розвиток як фактори розвитку роздрібно́ї торгівлі у територіальній громаді	<u>61</u>
3. 2 Вдосконалення та активізація розвитку роздрібно́ї торгівлі у територіальній громаді	<u>69</u>
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	<u>78</u>
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК	<u>82</u>

## ВСТУП

Територіальні громади відносно нові, однак апробовані у суспільній структурі, адміністративно-територіальні утворення. Створені з метою зміцнення місцевого самоврядування та наближення влад и для населення, вони спочатку прийняли форму «об'єднаних територіальних громад», а пізніше «територіальних громад» (ТГ). Зараз ТГ повністю замінили колишні міські, селищні та сільські ради, одна органами їх управління залишаються міські, селищні та сільські ради. Ці та інші колізії можливо обумовлені недостатньою комплексністю змін та провадження їх явочним порядком.

Кожна адміністративно територіальна одиниця має власне бізнес-середовище та характеризується рівнем та структурою розвитку економіки та інфраструктури. Кожна ТГ має свої особливості та специфіку економічного розвитку, що обумовлено багатьма чинниками. До----нсько-Ма\*\*\*\*вська ТГ не виняток. Однак завжди майже невід'ємним елементом бізнес-середовища ТГ є торгівля, особливо – роздрібна торгівля. Торгівля – один із найперших та найбільш поширених видів підприємництва. В усіх ТГ торгівля має те або інше поширення, однак завжди вона має позитивний вплив на розвиток та формування громад. Більше того, роздрібна торгівля може бути активатором економічного розвитку громад, формуючи певний торгівельно-споживчий кластер. Навіть у менш розвинутих громадах торгівля є важливою для забезпечення населення необхідними споживчими товарами.

Роздрібна торгівля, як і уся торгівельна діяльність зазнали значних змін під час економічних перетворень, які називають *системною трансформацією*. Тому стверджують про трансформацію торгівлі. Адже справді, у торгівлі змінився базис (відносини власності) та надбудова (принципи функціонування, структура, суб'єктна побудова). З розподільчої торгівлі, придушеної постійним дефіцитом, торгівля стала видом комерції, т. т. повернулась до свого первинного та природнього статусу. Однак це не всі зміни, і на жаль ми маємо доволі складну, якщо не трагічну ситуацію, пов'язану із агресивною війною рф, а перед тим – пандемією Covid-19. Ці та інші обставини суттєво деформують

підприємницьку структуру та формують нові виклики для торгівельної діяльності. Очевидно, що роздрібна торгівля в умовах воєнного стану зазнає суттєвої модифікації і випробування.

Тому дослідження стану та перспектив розвитку торгівлі в територіальних громадах є цікавим та актуальним. Такі дослідження пов'язані як із профілем кафедри підприємництва та торгівлі (П&Т), так із спрямуванням освітньої програми / спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Тема важлива для територіальної громади та суб'єктів підприємництва які уже там діють, або планують розпочати комерційну діяльність.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних, методичних та прикладних питань роздрібною торгівлі на рівні територіальної громади, та розробка пропозицій по її вдосконаленню і розвитку.

Основні завдання дослідження торкалися теоретичних засад здійснення роздрібною торгівлі, особливо в умовах особливих станів (криза, війна, обмеження та стани дефіциту) , обґрунтування методики досліджень, вивчення теоретичних засад взаємовідносин влади і бізнесу у ТГ, дослідження стану розвитку роздрібною торгівлі, вивчення особливостей організації та здійснення торгівельної діяльності в обраних комерційних об'єктах, розробки пропозицій щодо вдосконалення та модернізації торгівельної діяльності у територіальній громаді.

Предметом дослідження були економічні та соціально-психологічні відносини, що формуються та діють в системі та об'єктах роздрібною торгівлі на рівні територіальних громад та сіл. Суб'єктом дослідження є структурні та функціональні зміни, кон'юнктура торгового середовища, відносини власності та цивільно-правові відносини купівлі – продажу, що діють у роздрібній торгівлі. Окремим аспектом є відносини між закладами (суб'єктами) торгівлі та органами місцевого самоврядування, бізнес-середовищем та бюджетом територіальних громад. Об'єктом дослідження є об'єкти торгівлі в їх різноманітні (переважно – магазини), торгово-технологічний процес та його



складові, взаємні економічні та ментально-звичаєві стосунки по дуальній парі «покупець → продавець».

Інформаційною базою дослідження є економічна, організаційна та правова інформація, нагромаджена під час курсового проектування та проходження виробничої та переддипломної практики в територіальній громаді та об'єктах роздрібної торгівлі. Джерелами інформації є дані офіційної статистики та місцевому та державному рівні, інформація від суб'єктів підприємницької діяльності, сільської ради як органу управління ТГ, власні дослідження та спостереження. Використано фахову літературу, наукові публікації, результати досліджень та наукові видання факультету управління, економіки та права ЛНУП.

Чимало інформації, отриманої та використаної у цій кваліфікаційній роботі мають ознаки комерційної. Тому при її використанні і обробці нами виконано деяку модифікацію, зміну або шифрування, щоб забезпечити дотримання законних вимог щодо обмеження доступу до персональних даних чи комерційної інформації. Ми надавали перевагу інформації, яка не дозволяє ідентифікувати комерційний об'єкт у випадках, коли з боку власника є такі побажання або застереження. Тому у пріоритеті були відносні величини, структурні та динамічні показники, графічні матеріали, схеми – зокрема.

Кваліфікаційна робота виконана в класичному стилі із рекомендованою належними дидактичними виданнями [1] структурою. Вона містить три основних розділи, поділені на параграфи: теоретико-методологічний, аналітично-дослідницький та проектно-пошуковий, завершується висновком та пропозиціями та бібліографічним списком.

Всього робота займає 88 сторінок машинопису (комп'ютерного набору), вона налічує 12 таблиць, 31 рисуноків. Бібліографічний список становить 51 позицій.

Декларую, що ця кваліфікаційна робота виконана самостійно, у ній не використано без належного посилання матеріали інших подібних робіт та розробок інших осіб. Декларую, що окрема економічна інформація у цій роботі

змінена на вимогу суб'єктів підприємницької діяльності, з метою збереження комерційної таємниці.

# 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

## 1. 1 Теоретичні засади та принципи здійснення підприємницької діяльності в сфері роздрібно́ї торгівлі

Роздрібна торгівля є одним із напрямків торгівлі. Виділяють, з невеликими уточненнями та деталізацією, два основних напрямки торгівлі – оптову торгівлю та роздрібну торгівлю. Деякі в інтервалі їх відмінностей та поєднання виокремлюють дрібно-роздрібну та дрібно-оптову торгівлю. Деякі автори, переважно на території колишнього соціалістичного табору, виділяють в окремий блок т. з. «комерційну діяльність», часто включаючи до неї більш організовану торгівлю, торгівельні відносини, між суб'єктами виробничого підприємництва. В більшості економічно розвинутих країнах не виділяють окремо «комерційну діяльність», більше того, часто торгівля і комерція слугують семантичними синонімами. Чимало зарубіжних авторів розглядають комерційну діяльність значно ширше ніж торгівля, включаючи у неї усі етапи «життєвого циклу» товарів [2]. В будь-якому варіанті ми зосередимо свою увагу на торгівлі, виділивши у ній роздрібну торгівлю.

Великий словник української мови, та чимало інших словників означають торгівлю дуже лаконічно, як «купівлю та продаж товарів», виділяючи при цьому роздрібну торгівлю, як купівлю та продаж товарів поштучно, невеликими, незначним кількостями, безпосередньо фінальними (кінцевими) споживачами та для особистого споживання [3].

Звичайно, визначення торгівлі та роздрібно́ї торгівлі в економічній літературі значно більше деталізовані, оскільки розкривають їх економічну, ринкову та цивільно-правову сутність та прояви. Більшість авторів, які досліджують торгівлю, розрізняють поняття «торгівля» та «торгівельна діяльність», часто наводячи аргументи із відмінностей процесів обміну, норм Цивільного та Господарського права [4]. Можливо у більш розгорнутих і кваліфіковано деталізованих дослідженнях така відмінність є значимою. Ми ж, на рівні нашої роботи схилиємось до семантичного порівняння як синонімів

«торгівлі» та «торгівельної діяльності», розуміючи значно ширше значення першого терміну.

Немов би намагаючись все ускладнити, Господарський кодекс, як основний нормативно-правовий та регламентуючий документ, який регулює господарську діяльність, вводить в ст. 26 поняття «Господарсько-торгівельну діяльність», визначаючи її як цільову діяльність, яка провадиться суб'єктами господарської діяльності у сфері товарного обігу, і яка націлена на продаж продукції виробничо-технічного і комерційного призначення та товарів народного споживання. Також до неї відносять іншу супутню діяльність, що допомагає у реалізації через надавання сервісних та інших послуг [6]. При цьому ГК вводить дещо несподівану і таки неприйнятну економістами класифікацію форм господарсько-торгівельної діяльності: МТ постачання та збут; енергетичне постачання; заготівельна діяльність щодо товарів і ресурсів; оптова (гуртова) торгівля; роздрібна торгівля та громадське харчування; продаж та оренда виробничих засобів; підприємницько-комерційне посередництво, інші послуги з сервісу реалізації товарів (послуг). Одне із цього визначення очевидне – близькість та навіть змістова тотожність понять «торгівля» та «торгова діяльність».

В сусідній Польщі торгівлею називають господарчу діяльність що спрямована на продаж, тобто обміну товарів і послуг на гроші, або, у випадку бартеру - на інші товари чи послуги [7]. Напевне найвправніші у торгівлі євреї вважають торгівлею «купівлею – продажем» товарів і грошей. В Великобританії визнають торгівлю передачу за гроші товарів і послуг від однієї особи до іншої. Вважається, що термін «торгівля» в англійській мові (trade) походить від староанглійського терміну *trade*, що пов'язано із німецько-саксонським словом *track* (пригадаймо вул. Тракт Глинянський у Львові) – дорога. Тобто торгівля в старих системах була пов'язана із подорожами, дорогою. А ось слово «комерція» більше пов'язано із словами латинського походження “com” (спільно) та “merce” (користь).

В Україні немає офіційно визнаного на рівні закону терміну «торгівля». Торгівля залишається великою і ринково вільною галуззю, яка не має регулювання на рівні закону та на рівні міністерства чи іншого центрального органу управління. Існує уже понад десяти років законопроект «Про внутрішню торгівлю» який мав на меті врегулювати чимало аспектів торгівельної діяльності, дати нормативне визначення понять та закріпити регуляторні норми та правила. Однак цей законопроект, у запропонованій редакції, фактично не вносить ясності у визначення та трактування термінів. Так в розділі «Визначення термінів» напевне необґрунтовано включено такі визначення як: торговельна діяльність, внутрішня торгівля, виробничо-торговельна діяльність. З сфери регулювання цим законом передбачалось було вивести значну кількість видів торгівлі, як то оптова торгівля, аптеки, ломбарди, торгівля релігійною атрибутикою тощо [8]. Можливо й позитивним є те, що цей законопроект залишився на етапі розгляду й погодження, отримавши переважно негативну оцінку Науково-експертного управління ВРУ та фахівців із торгівлі й комерції.

Однак очевидним є потреба законодавчого врегулювання торгівлі. До речі, це одна із вимог адаптації законодавчої бази в рамках інтеграційного скринінгу ЄС.

Очевидно, і це загальноновизнано, що торгівля зародилась в дуже старовинні часи, спочатку як обмінна (тепер би сказали – бартерна) діяльність. З розвитком поділу праці, появою товарно-грошових відносин, зародилось підприємництво, у формі торгівлі [9]. Ознаки та докази існування торгівлі виявлено під час вивчення доісторичних часів. Наявність в культурних традиціях Древньої Греції «бога торгівлі» Гермеса, а у Древньому Римі – Меркурія – незаперечні докази ролі та значення торгівлі у цих суспільствах. Цікаво, що в римському праві, яке лягло в основу сучасних правових системи господарського приватного права зокрема, виділялось такі види торгівлі: торгівля без імені (торгівля грошима, де не було потреби знати особи покупця та продавця), обмін товарами, обмін послугами, обмін товарів на послуги і навпаки (де важливо було знати зобов'язання сторін та їх персоніфікувати).

Середні віки принесли нові ознак у торгівлю. Вперше гроші ставали не грошима, а капіталом. Гроші «яких не було», бо вони були вкладені в товари, кораблі, зобов'язання, ренту та майбутні доходи – ставали реальним багатством.

Саме розвиток торгівлі та комерції породили розквіт економічної думки та самої науки економіки. Давид Рікардо в знаменитих «Принципах політекономії та оподаткування» довів аргументовано, на основі засад «порівняльних переваг», що вільна торгівля, зняття обмежень та зменшення ризиків принесуть користь усім, не лише багатим[10]. Одним із перших навчально-тренінгових та навіть наукових творів із торгівлі і комерції є маловідомий у вітчизняному академічному середовищі твори Жака Саварі «Досконалий підприємець»(1675р.) та «Поради та вказівки по найважливіших питаннях комерції» (1688р.) [11]. Відомий дослідник професор Ю. Губені ставить його творчий доробок із підприємництва та торгівлі в один ряд із популярними в історії економічної думки розробками Р. Кантільйона [32].

На основі наведеного ми можемо зробити висновок, що торгівля є важливою складовою та базою підприємництва, невіддільною частиною вільного ринку. Більше того, діючи на вільному ринку, в умовах конкуренції, торгівля сама є обов'язковою умовою наявності ринку та економічного змагання, вона є середовищем та діяльністю, які їх детермінує.

В сучасному трактуванні торгівлі її поділяють на внутрішню та зовнішню. Предметом нашого дослідження буде внутрішня торгівля. Зазначимо, що внутрішня торгівля насправді зазнає значної інтернаціоналізації, оскільки проникнення на ринок зарубіжних товарів та суб'єктів торгової діяльності є все більш загальним і всеохоплюючим. Відносність поняття «внутрішня» торгівля є очевидним, і єдиною «не розмитотою» характеристикою цієї групи торгівлі є територіальна ознака – місце здійснення торгівлі. Іншим, значно важливішим поділом торгівлі є її поділ на роздрібну та оптову. Цьому питанню ми присвятимо дещо більше уваги. Однак вже на початку зазначимо, що чіткого детермінованого поділу оптової (гуртової) та роздрібною торгівлі

немає, більше того, є немов би перехідні форми «дрібнороздрібної» та «дрібнооптової торгівлі».



Рис. 1. 1 – Класифікація торгівлі

*Джерело: власна розробка, 2023р.*

Діючий класифікатор видів економічної діяльності визначає (КВЕД – 2010) окремий розділ діяльності: «47 Роздрібна торгівля (окрім торгівлі транспортними засобами)». В цьому розділі виділено дев'ять видів торгівлі: від роздрібної торгівлі в універсальних багатoproфільних магазинах до т. з. «поза магазинної торгівлі». Така деталізація буде важлива при врахуванні видів діяльності, які суб'єкт підприємництва зазначає при реєстрації. Законодавець не обмежує у кількості зазначених видів діяльності, однак дозволяє провадити лише задекларовані при реєстрації.

<b>КВЕД-2010:</b>	
<b>Розділ 47</b> Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	
47.1	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах
47.2	Роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
47.3	Роздрібна торгівля пальним
47.4	Роздрібна торгівля інформаційним і комунікаційним устаткованим у спеціалізованих магазинах
47.5	Роздрібна торгівля іншими товарами господарського призначення в спеціалізованих магазинах
47.6	Роздрібна торгівля товарами культурного призначення та товарами для відпочинку в спеціалізованих магазинах
47.7	Роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах
47.8	Роздрібна торгівля з лотків і на ринках
47.9	Роздрібна торгівля поза магазинами

Рис. 1. 2 – Види роздрібної торгівлі за Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД – 2010)

*Джерело: розроблено на основі [12].*



Розділ 47 КВЕДу відноситься до Секції G - Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автомобільних транспортних засобів та мотоциклів. Ця секція містить три розділи:

45	Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт
46	Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами
47	Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами

Рис. 1. 3 – Основні розділи секції G за Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД – 2010)

*Джерело: розроблено на основі [12].*

На нашу думку такий поділ видів роздрібною торгівлі (Рис. 1.2) уже не відповідає сучасному стану організації торгівлі, динамікою об'єктів торгівлі та їх спеціалізації. Певні аспекти, які виходять за межі нашої тематики, стосуються оподаткування, в тому числі – на умовах спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності.

Одним із важливих питань теорії торгівлі є окреслення відмінностей між оптовою та роздрібною торгівлею. Як бачимо у Рис. 1.3 оптова та роздрібна торгівля представлені у двох розділах, причому у розділі 45 є обидва види торгівлі.

Оптова торгівля, за визначенням – це торгівля товарним партіями товарів і метою комерційного або публічного використання. Продавцями в оптовій торгівлі є або виробники товарів або т. з. оптові торговці. А покупцями є суб'єкти підприємництва / господарювання та юридичні особи публічного права. Товари в оптовій торгівлі закупаються для комерційного використання. Особлива група оптової торгівлі – публічні закупівля, які жорстко



регламентовані та в сучасних умовах здійснюють переважно за особливими процедурами, із залученням програмної платформи Prozotto.

Оптова торгівля здійснюється у різних товарних групах та групах послуг: від сільськогосподарських товарів до послуг страхування, резервування чи факторингу. Переважно, стосовно торгівлі, увагу зосереджують на оптовій торгівлі продовольчими та промисловими (непродовольчими) товарами. Спектр оптової торгівлі досить широкий: від сировини до електроніки та навіть послуг. Для нашої країни дуже важлива оптова торгівля аграрною продукцією. В Львові успішно та динамічно діє один із флагманів оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією та продовольчими товарами «Оптовий ринок сільськогосподарської продукції ТзОВ «Шувар»» [13]. Важливими рисами оптової торгівлі є: а) значні та великі обсяги обороту; б) нижчі ціни та націнки; в) логістика; г) система розрахунків, знижок та клірингу. Оптова торгівля товарами вимагає значних та добре організованих складських приміщень, під'їзних шляхів, вправного функціонування. Хоча є й більш модерні форми т. з. «транзитної» без складської оптової торгівлі та торгівлі в режимах «just time».

Роздрібна торгівля це найбільш поширений та наближений до споживачів / покупців вид торгівлі. Основними особливостями роздрібною торгівлі є а) невеликі обсяги покупок; б) для особистого / сімейного споживання; в) з метою задоволення власних потреб. Товари у роздрібній торгівлі не продаються для комерційного використання, однак насправді такого обмеження немає. Тому більшість дослідників, зокрема В. Апопій з колегами виділяють дві основних риси саме роздрібною торгівлі: 1. Незначні обсяг купівлі; 2. Особисте споживання [14]. Товарна палітра роздрібною торгівлі обмежується товарами споживчого спрямування: від продуктів харчування до меблів, складної електроніки, побутової техніки, будівельних матеріалів чи господарських товарів.

Окрім широкої асортиментної гамми роздрібна торгівля дуже різноманітна в об'єктній структурі. Об'єктами роздрібною торгівлі можуть бути як невеликі

лотки чи кіоски, так і великі торгові центри (ТЦ). Поширеними є різні форми магазинів, від сільських універсальних магазинів, чи т. з. «магазинів у дворі» до високотехнологічних супермаркетів, вишуканих бутиків чи ювелірних крамниць престижу. Фахівці стверджують по явище «формату магазину», тобто наявності свого фірмового стилю, специфіки та реноме у покупців. З іншого боку все більш поширеними стають т. з. «мереживні магазини» та навіть «мереживні гіпермаркети», які пропонують закріплені чітко інституційно та з допомогою фірмового корпоративного стилю торгові мережі. Про більш організованих роздрібних торговців говорять – ритейл (від англ. – retail.). І це око рема та цікава тема, якої ми торкнемось у третьому розділі цієї роботи.

Розглядаючи роздрібну торгівлю як комерційну діяльність можна вдатись до спрощення (т. з. вульгартизації), що це процес продажу невеликих обсягів товарів покупцям. Але перше запитання яке виникає – але ж переважно роздрібний торговець отримує оптову партію товару. В який момент опт трансформується у роздріб, як це відбувається. І тут ми приходимо до висновку, що подібно як у виробництві ми маємо «продуктові ланцюги», як основу виробничого бізнесу, так і у торгівлі ми можемо стверджувати про своєрідний «торговий ланцюг», у якому саме «продаж» є лише однією ланкою:

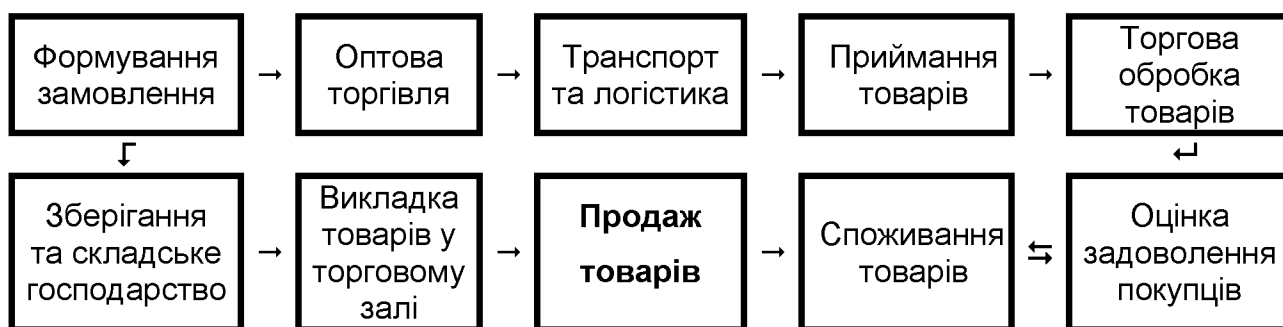


Рис. 1. 4 – «Торговий ланцюг» роздрібної торгівлі

*Джерело: власна розробка, 2023*

В цьому «торговому ланцюгу» (Рис. 1.4) можна виділити окремі ланки, які в сукупності формують один із найважливіших, але майже не «видимий» блок т. з. «торгово-технологічного процесу», який завершується «продажем товарів». А початкова та фінальна ланки – формування замовлення» та «оцінка задоволення покупців» перебувають у органічній єдності та взаємному зв'язку. Окрім зазначених ланок «торгового ланцюга» слід відзначити чимало

складових операційної діяльності у торгівлі, які відіграють значну роль у її системо-творенні: маркетинг, ціноутворення, бізнес-комунікації, облік та контроль, охорона та збереження товарів, захист прав споживачів, формування привітного середовища тощо. Особливе значення має формуванні візуального стійкого образу, реклама та промоція, система розрахунків, комунікація з місцевими бізнесами та громадами.

Роздрібна торгівля, на відміну від оптової, дуже залежна від настроїв, очікувань та металних поведінкових шаблонів споживачів, від місцевої локальної громади та бізнес-середовища у громаді. Потоки покупців немов «рідка ртуть» дуже не стійкі, а уподобання та пріоритети мінливі, як і прагнення до змін та спроб. Вважається що покупець є динамічним та піддатливим на зовнішні впливи, тому конкуренція у роздрібній торгівлі – це змагання за прихильність покупця. І це змагання вимагає використання не лише економічних але й емоційних, етичних та психологічних чинників.

Функції та значення роздрібною торгівлі є важливими для розуміння її ролі у розвитку територіальної громади. В загальному ці функції близькі до загальних соціально-економічних функцій підприємництва, але вони більше спрямовані на задоволення потреб населення в життєво важливі товари. Стимулююча роль роздрібною торгівлі дещо знижена за рахунок поширення оптового посередництва. Тому чимало громад заохочують роздрібну торгівлю до співпраці з місцевими виробниками. Так, для прикладу, в Чехії супермаркети зобов'язані налагодити дистрибуцію та продаж місцевих продуктів та товарів [15]. В Польщі заохочують торгівлю місцевими (локальними) продуктами та товарами національних виробників.

Ми можемо узагальнити, що роздрібна торгівля є важливою частиною економіки, одним із найпоширеніших видів підприємництва. Роздрібна торгівля має належне теоретичне та прикладне опрацювання, є динамічним та модерним сектором бізнес-середовища локальних громад. Роздрібна торгівля має складну об'єктну та суб'єктну природу та багатогранні принципи функціонування.

Основою функціонування роздрібно́ї торгівлі як системи є вільний конкурентний ринок та платоспроможність покупців.

## 1. 2 Місце торгівлі в економічному та соціальному розвитку територіальних громад

Адміністративно-територіальний поділ важлива детермінанта розвитку та функціонування країни. Вважається, що адміністративно-територіальний поділ, це – встановлена діючими нормами закону територіально-управлінська організація держави що має на меті оптимальне і ефективне здійснення функцій держави, управління нею, дієве і швидке реагування на суспільні виклики. У більш спрощеному трактуванні нм можна вважати поділ країни на територіальні і адміністративні одиниці. Тому іноді вважають такий поділ – поділом чогось цілого та єдиного на умовні одиниці: регіон, субрегіони, під регіони, комуни та локальні громади. Окрім цього існують допоміжні адміністративні поділи (для особливих інституцій та напрямків управління): виборчі округи, адвокатські округи, судові округи, адміністративні регіони тощо. В межах офіційного поділу можуть мати місце допоміжні утворення: органи самоорганізації населення, кластери, старостівські округи тощо.

В світлі сучасних викликів адміністративно-територіальний поділ – це також така оптимальна управлінська організація, яка дозволяє захищати суверенітет та незалежність країни, забезпечувати життєздатність країни в умовах війни.

В країнах Європейського союзу (ЄС) поступово впроваджують Європейську систему територіальних одиниць – NUTS (франц. – *nomenclature des unités territoriales statistiques, NUTS*). Одиниці NUTS інколи не збігаються з існуючим адміністративним поділом, але процес адаптації наближає це. Вважається офіційно, що поділ NUTS є «поділом для цілей статистики» [16].

Кожна країна ЄС має власну адаптацію системи NUTS, тому в окремих із них є відсутні найвищий рівень NUTS-1 (регіон, земля, республіка). Нижчі рівні мають означення NUTS-2 (область, край, провінції чи в іншому значенні теж землі, регіони). Польські воєводства, чеські краї, німецькі округи, британські графства – типові NUTS-2 одиниці. Найнижчий рівень – найбільш наближені до органів місцевого самоврядування, немов би межа що відділяє «державну

владу» від «місцевого самоврядування». NUTS-3 це райони, повіти, номи, жупанії, лени тощо. Офіційна класифікація ЄС такого не передбачає, однак неофіційно стверджують, що одиниці рівня NUTS-4 – це територіальні одиниці місцевого самоврядування (гміни, комуни, округи, місто, село, поселення) [17].

Об'єкти нашого дослідження – громади (територіальні громади, перед тим – об'єднані територіальні громади) є найнижчою ланкою адміністративно-територіального поділу в Україні.

Як зазначено в Конституції нашої держави, Україна це унітарна держава [18]. У складі нашої єдиною соборної держави перебуває: 24 області та автономна республіка (АР Крим), а також два міста зі особливим статусом – Київ та Севастополь [19].

Станом на 2021 рік в Україні налічувалось 136 (140) районів та 1469 територіальних громад. З усієї кількості ТГ 409 є міськими, 625 – сільськими. Тоді, як ще у 2015 році, налічувалось 490 районів та не було жодної територіальної громади. Слід зауважити, що формально територіальні громади (ТГ), через юридичні колізії, не є органами чи одиницями адміністративно-територіального устрою. Однак практично вони уже декілька років функціонують в такому статусі де-факто.

Територіальні громади, спочатку у форматі «об'єднаних територіальних громад» (ОТГ) з'явилися в Україні в результаті здійснення реформи місцевого самоврядування та територіально-просторової організації, відомої під назвою «реформа децентралізації». В 2015 році було створено ОТГ, а у 2020 році організовано новий територіально-адміністративний устрій. З огляду на тематику роботи для нас важливо дослідити управлінську та соціально-економічну сутність територіальних громад [22].

Основні тези, які супроводжували створення ОТГ – ТГ було а) наближення послуг до людей; б) надання громадам більшої самостійності у використанні ресурсів; в) економічна спроможність громад; г) активізація громадської активності. Деякі із передбачених реформою новели, як то повіти, префекти поступово зникли з порядку денного. Медична, фінансова та освітня

реформа, яка мала посилювати позитив децентралізації, поступово схилились до секторальних пріоритетів.

Однак на сьогодні територіальні громади є реальністю. Зокрема у Львівській області сформовано сім районів, в яких функціонує 73 територіальні громади (ТГ). Нагадаємо, що в області налічується 44 міста, 34 селища та 1850 сіл. На одну середньостатистичну громаду, якщо абстрагуватись від розмірів та реального значення статусів населених пунктів, припадає 0,6 міст, 0,5 селищ та 25,3 села.

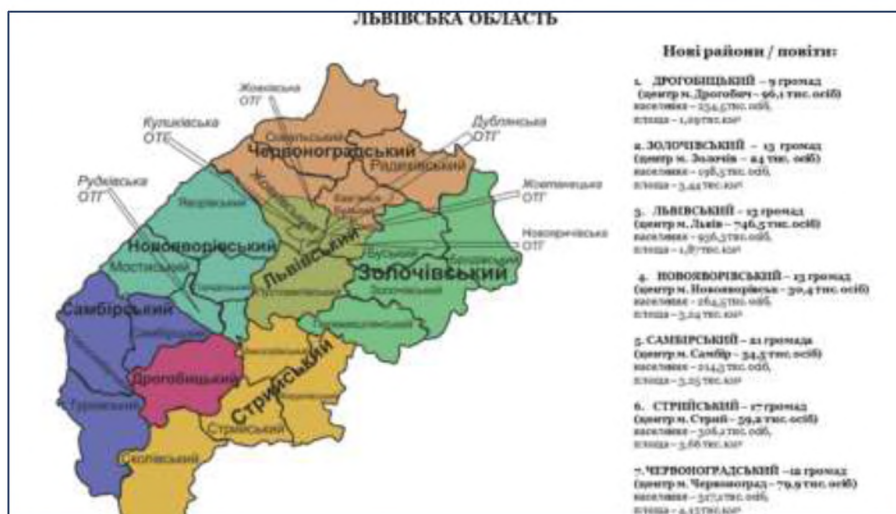


Рис. 1. 5 – Проектна схема адміністративно-територіального устрою Львівщини, 2020р. Джерело: [21]

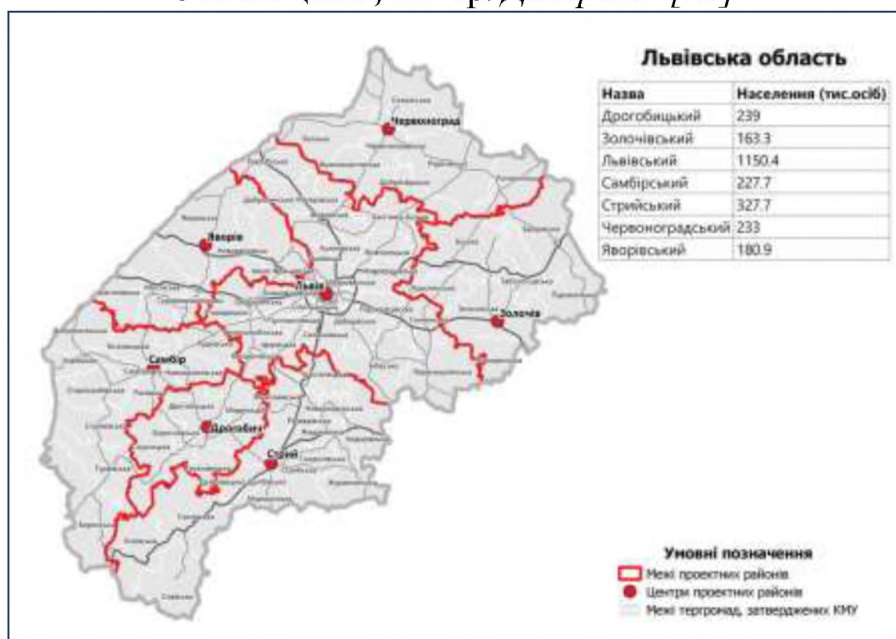


Рис. 1. 6 – Реальна схема адміністративно-територіального устрою Львівщини, 2023р.

Джерело: [22]

Як бачимо на рис. 1.5 та 1.6, суспільна дискусія щодо структури районів та громад привела до деяких змін як в найменуванні нових районів, так їх контурів – а це означає зміна ресурсних параметрів, зокрема площі території, населення, доступ до комунікацій та природних ресурсів. Немаловажним ресурсом в умовах унітарних централізованих країни є «центральність», в якому т. з. «Львівський район» має очевидні переваги та потенціал для розвитку. Він не лише найбільш потужній територіально (єдиний що простягається від адміністративного кордону до державного кордону), але й має значний інфраструктурний та економічний потенціал, демографічно привабливий.

Досліджувана нами територіальна громада розташована саме в Львівському районі, на території колишнього Жовківського району. Детальний аналіз цих одиниць ми виконаємо у другому розділі роботи. Тому зупинимо свою увагу на деяких аспектах економічного розвитку територіальної громади та місце торгівлі у них.

Територіальна громада – це нова адміністративно-територіальна одиниця, яка об'єднує декілька населених пунктів (міст та сіл), що входили до колишніх міських чи сільських рад. ТГ має адміністративний центр, хоча є громади (і досліджувана нами – саме така) де сформовано дуалістичний центр. Чимось така архітектура нагадує Західно-Поморське воєводство в Польщі, яке має два центри – Торунь та Бидгощ. Територіальні громади мають власний бюджет та органи управління. Ключові проблеми територіальних громад пов'язані із їх розвитком, саме заради територіального розвитку була затіяна реформа «децентралізації». Стратегія економічного розвитку «Європа – 2020» передбачала три площини розвитку громад: а) розумне зростання; б) стале зростання; в) всеохоплююче зростання. Розумне зростання мало на меті розвиток людського капіталу, освіти та навчання, проникнення цифрових (англ. - *digital*) технологій та інформаційних систем. Стале зростання базується на засадах концепції «сталого розвитку» (англ. – *sustainable development*). Всеохоплююче зростання має на меті комплексність розвитку, соціальний



розвиток, працевлаштування і посильну роботу (зайнятість) усім працездатним [23].

Важливий термін що детермінує економічний розвиток громад – фінансова спроможність. Фінансово (економічно) спроможною вважається та громада, що має відповідні фінансові, інфраструктурні та кадрові можливості для надання послуг на належному рівні. Однак чимало соціально-культурних послуг, такі як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, охорона природи тощо, виходить за межі компетенцій та функціональності громад. Тому більш доречним видається визначення, за яким спроможна територіальна громада – це громада, яка має достатній ресурсний, управлінський та організаційний потенціал для здійснення владних повноважень стосовно розвитку та функціонування громади. Для набуття характеристики «спроможна» територіальна громада має мати достатньо: а) фінансових ресурсів за новим бюджетним розподілом; б) навиків та вміння здійснювати владні повноваження через наявність кадрового забезпечення; в) організаційних навиків та зав'язків, адміністративну та іншу пов'язаність населення та населених пунктів; г) консолідованість та традиційні зв'язки співпраці, комунікації та взаємодій, залучення населення і громадян до управління та комунікацій.

Концепція та визначення «спроможної територіальної громади» не є закріпленим та стійким статусом, це немов би горизонтний, цільовий орієнтир, який має стимулювати нові організаційно-управлінські одиниці до активного виживання та становлення в умовах конкуренції та нових викликів.



Рис. 1. 7 – Складові «розумного зростання» територіальних громад

*Джерело: розроблено на основі [24, с. 89]*

На нашу думку вихідним пунктом зростання громади є її економічне зростання. Для багатьох громад, попри декларований під час розкриття ідеї

реформи децентралізації ентузіазм, це дуже складно здійснювати. Економічний розвиток вимагає багатьох сприятливих чинників, а відсутність навіть одного може все привести під сумнів. Вважається, що умовою економічного зростання є наявність сприятливого бізнес-середовища (підприємницького середовища). Близьким за значенням, а в контексті економічного зростання – майже тотожним, є термін «інвестиційне середовище».

Бізнес-середовище, це сукупність взаємопов'язаних та автономних чинників, які мають вплив на здійснення підприємництва. Зазвичай виділяють такі основні із них подано на рис. 1.8.:



Рис. 1. 8 – Складові «розумного зростання» територіальних громад  
Джерело: власна розробка, 2023р.

Спершу відзначимо, що бізнес-середовище громади дуже мінливе. Будь які зміни можуть мати кардинальні наслідки та впливи. Зміна на законодавчому рівні, спектральна реформа, побудова нової автодороги, відкриття великого виробництва можуть згенерувати ланцюг наслідків, позитивних чи навпаки.

Загальна економічна ситуація та стан ринкової кон'юнктури є одним із основних чинників бізнес-середовища. Загальне піднесення, зване «активною фазою», викликає своєрідну хвилю бізнес-ініціатив. Для розвитку цих ініціатив має бути достатня кількість ресурсів (технології, робоча сила, фінанси та попит), технологічна та інфраструктурна спроможність та відсутність обмежено нормативно-правового чи природоохоронного змісту. Вважається, що економічна ситуація детермінується внутрішніми та зовнішніми факторами, а

також самим розвитком. Розвиток розкручує розвиток, і навпаки – депресія породжує занепад.

Економічна ситуація в територіальній громаді є складною і комплексною, тому її оцінка вкрай ускладнена. Чинники і показники які перебувають у тіні, зазвичай не можуть бути компенсованими тими, які є у надлишку. Хоча є винятки: так вдале розміщення та транспортна мережа можуть допомогти впоратись із дефіцитом робочої сили чи природних ресурсів, а інвестиційний потенціал та накопичення можуть бути корисним при вирішенні екологічних проблем.

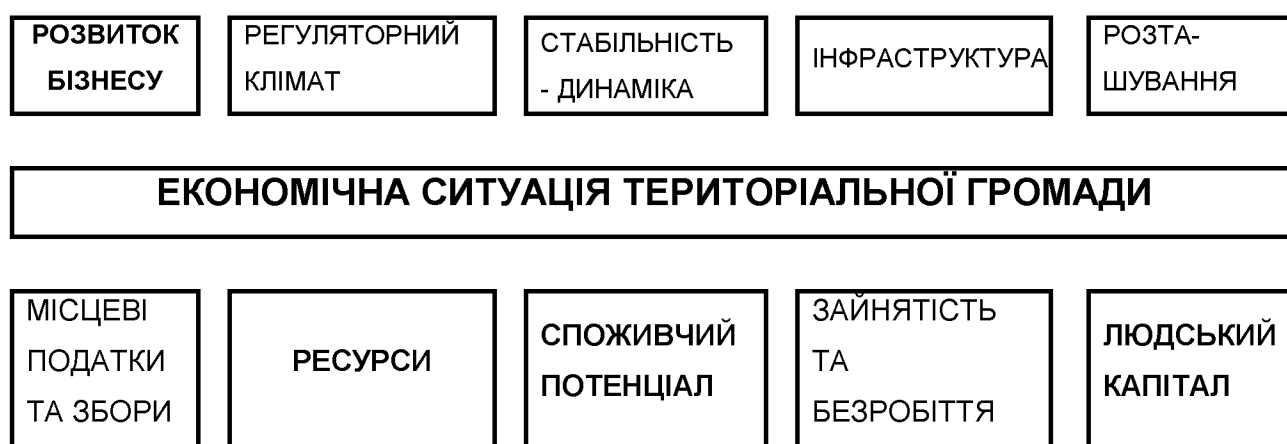


Рис. 1. 9 – Складові економічної ситуації територіальних громад  
Джерело: власна розробка, 2023р

Очевидно, що вже наявний стан розвитку бізнесу, великого з ознаками «не місцевого», та локального підприємництва має суттєвий вплив на економічний потенціал та характеристику економічної ситуації (Рис. 1.9). Зазвичай економічно розвинуті громади, особливо якщо цей розвиток не має ознак «місцевої монополії», мають здатність до підтримки розвитку. Хоча особливі ресурси, креативний потенціал людей та наявність стійкого попиту, споживчого чи виробничо-комерційного, можуть стати вихідними пунктами розвитку. Інколи розташування та інфраструктура можуть забезпечити старт розвитку. Ми спостерігали це в прикордонних територіях чи громадах, наближених до м. Львова. У цих громадах чинники локалізації є визначальними для формування розвитку.

Розвиток та позитивні характеристики економічної ситуації територіальній громаді можуть не лише забезпечувати «розумний розвиток», сприяти

залученню інвестицій, формувати атмосферу підтримки підприємництва та в підсумку створити сприятливі умови для мешканців громади. А це має вплив на вартість просторових ресурсів та нерухомості, сприяє позитивним демографічним тенденціям.

Галузева структура бізнесів у територіальних громадах дуже диференційована. В типова промислових громадах в структурі будуть домінувати індустріальні сегменти. Існує такий термін як «містоутворюючі» підприємства. Так місто Дубляни, в якому розташований наш університет (ЛНУП), є дуже залежним від навчального закладу. Новояворівськ тривалий час залежав від ВО «Сірка», а Червоноград – від діяльності гірничих підприємств – шахт. Навіть в сільській місцевості села та сільські ради були дуже залежними від колгоспів а потім – колективних сільськогосподарських підприємств. Тмкий розвиток монопольного типу є дуже крихким та не надійним. Досить підприємству чи організації потрапити в стан депресії, як це передається усій території.

Ми можемо виділити два базових типи підприємницької структурної побудови територіальних громад: а) спеціалізованого (моно) та б) диверсифікованого (полі) (Рис. 1.10).



Рис. 1. 10 – **Моделі підприємницької структури територіальних громад**  
*Джерело: власна розробка, 2023р*

Серед основних видів підприємницької та господарської, які можуть бути представлені у територіальних громадах можуть бути найрізноманітніші інституції. За організаційною формою: від акціонерних товариств (АТ) до

фізичних осіб підприємців (ФОП). В галузевому контексті: від об'єктів транспорту чи фінансів, до побутового обслуговування. В сільських територіальних громадах, т навіть в громадах що не становлять великі міста, гамма галузей буде значно вужчою. Переважно це сільське господарство, його забезпечення та переробка аграрної продукції (агробізнес); торгівля, переважно – роздрібна; будівництво та будівельний сервіс; транспорт та логістика; сфера послуг. В окремих місцевостях це може бути охорона здоров'я та рекреація; туризм та відпочинок; ІТ – сфера (Рис. 1.11). Очевидно, що галузеве спрямування залежатиме не лише від місцевих умов, але й від значно ширшого контексту бізнес-середовища (Рис. 1.8). Нові або «оновлені» галузі можуть створити цікаві напрямки розвитку, та навіть сформувати локальні кластери. Так, зокрема, поява в перебігу медичної реформи, поняття «комунального некомерційного медичного підприємства» (КНП), може бути відправним пунктом формування медичного кластера, та розгортання діяльності у пов'язаних секторах (перевезення пасажирів, харчування, комунальний сектор, маркетинг тощо). Окремі галузі, в кроткій чи більш тривалій перспективі, можуть зробити «бізнес – прорив», забезпечуючи на основі співпраці та кластерному підході, мульти ефект зростання.

<b>СУБ'ЄКТИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ГОСПОДАРЮВАННЯ</b>	✓ Сільське господарство та агробізнес;
	✓ Харчова промисловість та переробка сільськогосподарської продукції;
	✓ Транспорт, логістика, складське господарство;
	✓ <b>Торгівля</b> (оптова та <b>роздрібна</b> )
	✓ Сфера послуг та сервісу;
	✓ Будівництво та будівельно-ремонтні послуги;
	✓ Туризм, рекреація та сфера гостинності (HoReCa);
	✓ Охорона здоров'я;
	✓ Промислове виробництво;
	✓ ІТ – сфера та комунікації

Рис. 1. 11 – Галузева підприємницька структура сільських територіальних громад

*Джерело: власна розробка, 2023р. Виділення жирним шрифтом – наше.*

Торгівля, з огляду на її багато-профільність, відіграє неоціненну та практично невід’ємну роль у будь-якому бізнесі. Неможливо уявити вид підприємництва, який би не завершувався реалізацією товару чи послуги. Тому стверджують, що торгівля є завершальним етапом підприємницького циклу, причому настільки важливого, що лише в ній проявляється кінцева додана вартість та економічний ефект. В економічній літературі детально писано економічні та соціальні функції торгівлі, її роль у розвитку економіки в цілому, та господарському житті громади зокрема.



Рис. 1. 12 – **Основні функції торгівлі в територіальних громадах**  
*Джерело: власна розробка, 2023р. Виділення жирним шрифтом – наше.*

Очевидно (Рис. 1.12), що основною функцією торгівлі, зрештою – її сутність та поле здійснення, це формування конкурентного та ефективного ринку. Навіть у невеликих ТГ ринок, через роздрібну торгівлю, подає приклад універсальної дії: забезпечуючи потреби споживачів (покупців) на основі ефективності та справедливого розподілу. Видимі та невидимі мотиви ринку спонукають СПД до опрацювання таких схем та варіантів торгівлі, які дозволяють виконати ці дві базові вимоги: а) задоволення потреб; б) забезпечення ефективності.

Звичайно, в територіальній громаді функції та завдання торгівлі, особливо – роздрібною торгівлі, значно прозаїчніші. Це звичайно – формування комфортного торгового простору для населення, можливість якісно та ефективно виконати базові покупки. В більших населених пунктах торговий простір та потенціал є більшими, тому й можливості в покупців щодо

задоволення потреб мають кращі шанси для задоволення. Доля покупців в малих селах – задовольняється значно «вужчим» асортиментом. Інколи там діють навіть мобільні торгові пункти, короточасні пересувні ринки чи своєрідні «автолавки». Нам доводилось зустрічатись з торгівлею «на замовлення», коли суб'єкт підприємництва привозить товар декілька разів на тиждень за СМС (Вайбер) замовленням.

Сукупно користі та зручності від торгівлі для ТГ можна зобразити на схемі ( ):



Рис. 1. 13 – Переваги та зручності роздрібної торгівлі в територіальних громадах

*Джерело: власна розробка, 2023р. Виділення жирним шрифтом – наше.*

Кожен із мешканців сільських територіальних громад знає, яку особливу роль відіграє сільський магазин в житті населеного пункту. Це не лише місце здійснення покупок, але й комунікації, повідомлення, зберігання передач, соціального спілкування, оповіщення тощо. Сільська торгівля впродовж економічних перетворень в країні зазнала суттєвих змін. Колишні магазини споживчої кооперації (т. з. Укркоопспілки) спочатку зазнали глибокої кризи, частина із них були ліквідовані, інша – змінили не лише власника, але й економічну сутність й принципи функціонування. Колега М. Вець відзначає, що в сільських громадах сформувався новий різновид роздрібної торгівлі – «сільська роздрібна торгівля» [25, с. 67].

Можна погодитись із проф. Юрієм Губені, що роздрібна торговельна мережа в територіальних громадах проходить етап розвитку на нових організаційних, економічних та функціональних умовах [26]. Це вимагатиме глибших теоретичних та прикладних досліджень, навіть монографічного спрямування. Прикладні дослідження по обраній нами громаді будуть слугувати один із елементів у цих спробах.



### 1. 3 Методика досліджень та огляд літературних джерел

Економічні дослідження, як і будь які інші, вимагають належного обґрунтування методики та підбір інструментарію для його проведення. Ваговими складовими макетування схеми дослідження є формування завдань, структури та ймовірні припущення (гіпотези). Однак не завжди прогнозована програма дослідження може бути втілена ретельно. Інколи під час його перебігу виникають нові обставини та умови, подеколи інтуїція спонукає до модифікації запланованих досліджень

Вагома перепона в сучасних монографічних дослідженнях – складність доступу та обмеження по оприлюдненню результатів. Суб'єкти підприємництва, особливо ті, що не зобов'язанні вести детального обліку і звітності (для прикладу – ФОП) не мають раціональних мотивів ділитись комерційною інформацією. Тим більше, що кваліфікаційні роботи, після публічного захисту, підлягають обов'язковому розміщенні у репозиторії, т. т. – отримують загальний відкритий доступ. Інформація фіскального характеру теж, на думку суб'єктів підприємницької діяльності має бути обмеженою до поширення. Чималий пласт інформації містить дані, які підлягають захисту відповідно до Закону «Про доступ до публічної інформації» та Закону України [27, 28]. Мотиви такої інформаційної закритості є різними, і це не є предметом нашого дослідження. Як ми зазначали у Вступі, на вимогу суб'єктів підприємництва за місцем проходження переддипломної практики та розпорядників інформації, ми переважно використовували не вартісні або відносні економічні показники. В окремих випадках ми зашифрували показники символами.

Збір даних щодо роздрібної торгівлі дуже ускладнено зміною системи збору та обробки статистичної інформації.

Програма дослідження за будь яким напрямком, що стосується роздрібної торгівлі, має свої загальні риси та особливості. Конкретна програма є

мінливою, і завжди визначається поточною ситуацією та можливостями. В загальних рисах (агрегатно) програма дослідження складається з таких етапів:

1. Обґрунтування мети та загальних завдань дослідження;
2. Ідентифікація об'єкта, предмета та суб'єктів дослідження;
3. Обґрунтування та формування методики та інструментарію дослідження;
4. Опрацювання літературних джерел та вивчення. Оцінка доробку з обраної тематики;
5. Нагромадження інформації, проведення досліджень і спостережень;
6. Аналіз ринку та ринкової кон'юнктури, насиченості ринку;
7. Оцінка конкурентного середовища та його динаміки;
8. Динаміка попиту і платоспроможності покупців;
9. Оцінка параметрів об'єктів торгівлі та технологій продажу. Вивчення маркетингової поведінки та новацій;
10. Аналіз торгово-технологічного процесу та його елементів;
11. Вивчення рівня організаційного та нормативного забезпечення діяльності;
12. Стан обліку, контролю та звітності. Складський облік;
13. Узагальнення та інтерпретація результатів дослідження.
14. Підготовка звіту (підсумкової роботи).

Під час будь якого дослідження важливо визначити зміст та сутність основних показників, що використовуються при цьому. Торгівля – специфічна сфера господарської діяльності, тому вони використовує систему показників загального та специфічного характеру. В економічній літературі домінують комплекс показників зовнішньої торгівлі. Але показники внутрішньої торгівлі, зокрема роздрібною торгівлі є важливими в контексті нашої теми.

Для прикладу, в офіційних джерелах Укрдержстат (Державна служба статистики) наводить дані останньої статистичної звітності із обов'язкових, виконаної у 2017 році. До 2017 року усі об'єкти торгівлі через органи управління подавали офіційну звітність. При цьому, як м бачимо, використано

такі базові економічні показники як валовий роздрібний товарооборот, індекс валового (фізичного, або в порівняльних цінах) роздрібною товарообороту, частка у валовому товарообороті продовольчих та промислових товарів, кількість об'єктів торгівлі та їх структура (магазини та нестационарні і інші об'єкти дрібно роздрібною торгівлі).

Таблиця 1.1. – Основні показники роздрібною торгівлі в Україні, 2017р.

Роздрібний товарообіг, млрд. грн.	Частка в структурі, %		Індекс фізичного обсягу товарообігу (порів. ціни)	Об'єкти торгівлі,		
	продовольчі товари	промислові товари		Всього, тис. од.	% магазинів	% інших об'єктів
586,3	39,8	60,2	106,0	30,3	32,8	6,5

*Джерело: розраховано за [29]*

Ситуація із статистичною звітністю в галузі торгівлі є доволі цікавою. Офіційно Державний комітет статистики вміщує інформацію про форми статистичної звітності, періодичність її подання.

Таблиця 1.2. – Перелік статистичної звітності за видом економічної діяльності – торгівля, 2022р.

№ форми звітності	Назва звітності	Індекс бланку
46.	Звіт про економічні показники короткотермінової статистики промисловості (торг. діяльність)	№ 1-ПЕ (що місячна)
47.	Звіт про товарний оборот торгової мережі	№ 1-торг (що місячна)
48.	Звіт про продажі та запаси товарів у торговій мережі	№ 3-торг (що квартална)
49.	Звіт про обсяги оптового товарообороту	№ 1-опт (що місячна)

*Джерело: [29]*

В реальності, для формування базових даних органи статистики щоквартально виконують вибіркові обстеження. Основою для їх проведення є статистична форма № 60 «Обстеження ділової активності підприємства оптової та роздрібною торгівлі, ...». Знову ж бачимо увага лише до юридичних осіб, та ще тих, де торгівля є основним видом діяльності. Приймати такі результати за

показники роботи торгових об'єктів у сільських ТГ досить складно, оскільки від 80 до 90 % торгових об'єктів, навіть в форматі супермаркетів або спеціалізованих магазинів, належать фізичним особам – підприємцям.

Однак більшість цих форм стосуються виключно юридичних осіб – підприємств, а подання звітів є не обов'язковим. Більше того, введено обмеження на подання звітності під час воєнного стану. Фактично навіть юридичні особи, частка яких у роздрібному товарообороті є невисокою, не зобов'язані подавати звітність. Лише, за певних обставин, вони повинні її накопчувати, з поданням в термін 3 місяці після завершення режиму «воєнного стану» (Рис.

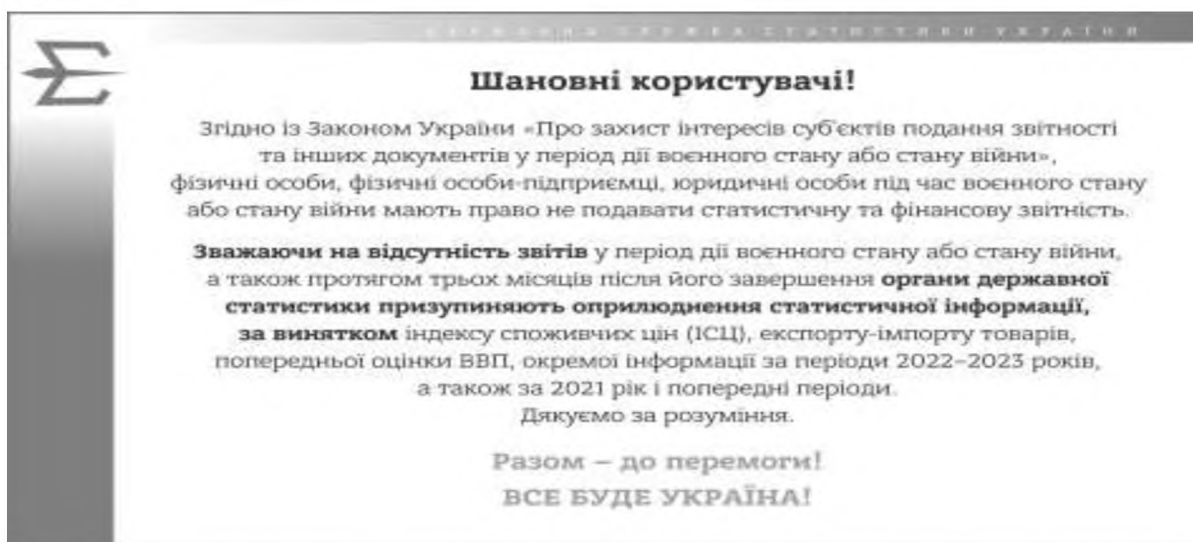


Рис. 1.14 – **Офіційне повідомлення Державного комітету статистики щодо збору і оприлюднення статистичної інформації, 2023р.**

*Джерело: [31]*

За більшістю звичних рубрик статистичної інформації подано ремарку «Інформація не оновлюється». Це стосується таких рубрик розділу «Внутрішня торгівля» як «Оптовий та роздрібний товарообіг підприємств ... торгівлі», Роздрібна торгівля в регіонах, Індекси фізичного (вартісного – в порівняльних цінах) обсягу роздрібно-товарообороту підприємств сфери роздрібно-торгівлі за основними товарно-асортиментними групами в розрізі регіонів тощо.

Зокрема по Львівській та сусідніх Волинській, Івано Франківській та Тернопільській областях ми можемо бачити дані за 2021 р. лише станом на січень 2021р. (Табл. 1.3). Індекси фізичного обсягу подано стосовно грудня

минулого року та січня минулого року. Порівнювальність цих періодів є досить відносною, оскільки грудень-січень є піками купівельної активності, що обумовлено Новорічним та Різдвяним святами, які відзначаються піком продовольчої торгівлі. Валовий роздрібний товарообіг (торговий оборот) подано у мільярдах гривень, а індекси приведемо до формату Х,Х.

Таблиця 1.3. – **Окремі показники роздрібно́ї торгівлі в розрізі обраних областей, 2022р.**

Область	Роздрібний товарооборот, всього, млрд. грн.	Індекс (фізичного обсягу) торгового обороту підприємств роздрібно́ї торгівлі (в порівн. цінах),	
		до попереднього місяця (XII)	до аналогічного місяця попереднього року (I, 2021)
Львівська	<b>8,1</b>	<b>0,8</b>	<b>1,3</b>
Волинська	2,4	0,8	1,1
Івано Франківська	3,3	0,9	1,3
Разом, по країні	127,4	0,8	1,1

*Джерело: розраховано за [31].*

Як бачимо (Табл. 1.3) основними показниками, яку офіційна статистика використовує для оцінки стану та динаміки роздрібно́ї торгівлі є ті ж а) валовий роздрібний товарний обіг та б) індекс змін роздрібно́го торгового обороту.

Інколи для оцінки співвідношення / частки продовольчих та не продовольчих товарів використовують непрямі показники. Для прикладу, Державна служба статистики України наводить структуру грошових витрат населення, в довготривалому інтервалі (2002 – 2018 роки). Графічний матеріал поданий в комбінованих схемах дозволяє співставити витрати населення, які на практиці є витратами на купівлю тих чи інших товарів або послуг (Рис. 1.15).

## 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

### 2. 1 Загальна соціально-економічна та ринкова характеристика територіальної громади

Об'єктом дослідження вибрано, відповідно до проходження виробничої та перед дипломної (перед кваліфікаційної) практики До----нсько-Ма\*\*\*\*вську сільську територіальну громаду, розташовану у сучасному Львівському районі, колишньому Жовківському районі. Громада офіційно створена у 2020 році. Вона налічує 36 населених пунктів (слід врахувати, що колишній Жовківський район мав одну із найбільших кількості населених пунктів).

Всього в Львівській області є лише дві громади з подібними «парними» назвами: Грабовецько-Дулібівська (у Стрийському районі) та До----нсько-Ма\*\*\*\*вська (у Львівському районі). Є області декілька ТГ із подвійними назвами, викликаними назвою все ж єдиного адміністративного центру – Кам'янка Бузька ТГ, Рава Руська ТГ (Львівський район) та Івано-Франківський (від селища Івано Франкове, Яворівський район). Є громади, в яких подвійна назва без тире – Великомоствівська, Судововишнянська, Новороздільська, Новокалинівська та інші.

Сільські територіальні громади є домінуючим видом ТГ. Із всієї кількості 1469 громад, 42,5% громад є сільським, і лише 27,8% - міськими. В Львівській області з 73 громад лише 24,7% громад є сільськими, і 53.4% громад є міськими. Однак треба відзначити, що в значній кількості «міських» громад є деяка кількість тих, де адміністративний центр розташований в невеликих історичних містах (радше – містечках) на зразок Бібрки, Белза чи Глиняни. На жаль в Україні відмовились від класифікації громад за переважаючим населенням, яку застосували до гмін (відповідник громад) у Польщі. В цій країні є суто міські гміни, а також місько-сільські, сільсько-міські чи суто сільські гміни [39]

Цікавим фактом є те, що найменші за площею ТГ розташовані поблизу Львова, і їх територія є значно меншою від 100 км<sup>2</sup>: Зимноводнівська (30,9 км<sup>2</sup>),

Сокільницька (32,9км<sup>2</sup>), Мурованська (43,1км<sup>2</sup>). Обрана нами для дослідження До----нсько-Ма\*\*\*\*вська ТГ має площу 233,9 км<sup>2</sup>. За населенням найменшими ТГ є Заболотська ТГ (6,9 тис. жителів) Гніздичівська ТГ (7,1 тис. жителів), Поморянська ТГ (7,4 тис. жителів). До----нсько-Ма\*\*\*\*вська ТГ – 16,2 тис. жителів.

Як ми уже зазначали, До----нсько-Ма\*\*\*\*вська ТГ розташована на території колишнього Жовківського району. Жовківський (з 1951 до 1991 року – Нестеровський) район – історичний район Львівщини, з дуже глибоким і несподівано широким історичним минулим, пам'ятниками та літописними згадками. Жовква – місто, яке може називатись «королівським», бо тут уXVII ст. була постійна резиденція Короля Речі Посполитої (Польщі) Яна Собеського. Район має досить вигідне розташування, однак умови ведення сільськогосподарського виробництва дещо нижчі від середнього з-за ґрунтового складу. Оціночна кількість населення понад 110 тис. жителів, при площі біля 1290 км<sup>2</sup>, забезпечували густину населення понад 84 осіб / км<sup>2</sup>. Район унікальний поселенською мережею: лише 3 міста, 2 селища і 160 (!) сіл.

Сучасна До----нсько-Ма\*\*\*\*вська територіальна громада утворена на базі двох основних колишніх рад – До----нської ОТГ Жовківського району, та Ма\*\*\*\*вської селищної ОТГ цього ж району. Окрім цього до складу ТГ увійшли території Лавриківська, Кунинська та Ву\*\*\*\*ківська сільських рад. Розгляне коротку характеристику двох основних громадо утворюючих сільських рад:



Рис. 2.1. – Територіальна організація До----нської сільської та Ма\*\*\*\*вської селищної ради, 2019 р.

Джерело: [39]



- До----нська сільська рада налічувала у свій час п'ять сіл (До----н, Пили, Качмарі, Зарище та Піддеревенка). Загальна площа сільської ради становила 36,9 км<sup>2</sup>, населення налічувало 2700 жителів, що становило густоту населення 79,9 осіб/км<sup>2</sup>, що типове для цієї місцевості.
- Ма\*\*\*\*вська сільська рада налічувала до реорганізації три населених пункти (сmt. Ма\*\*\*\*в та села Бірки та Велике Передмістя). Проща селищної ради складала 18,3 км<sup>2</sup>, а чисельність жителів наближалась до 3330 осіб, що забезпечувало густину населення 127,7 осіб/км<sup>2</sup>, що було значно вищим аніж по району.

На перехідному етапі було сформовано дві ОТГ: Ма\*\*\*\*вську та До----нську. Перша з них було навіть офіційно зареєстрована, і неї увійшло ще четверо близьких невеликих сільських рад. Реєстрація Доросинської ОТГ в Офісі реформ затягнулось, аж до моменту переформатування її у До----нсько-Ма\*\*\*\*вську ТГ. Природнє прагнення до розміщення адміністративного центру в «своєму» населеному пункті стало причиною дискусій та широкого обговорення, навіть судового розгляду. Однак за Рішенням КМУ ТГ було сформовано з центром у с. До----н [40].

Сучасна До----нсько-Ма\*\*\*\*вська ТГ була сформована у 2020 році. Її територіальне розміщення показано на схемі (Рис. 2.2)





**Рис. 2.2. – Територіальна організація До-----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади, 2021 р.**

*Джерело: [41]*

Просторово-демографічний потенціал громади є незначним, за площею та населенням вона займає біля 1% області, густина населення теж нижча аніж по району і області. Доволі цікавим для економічного розвитку є розташування ТГ – лише 44 км. до Львова та на міжнародній трасі М-09 Тернопіль – Рава Руська (Державний кордон). Громада не має особливих ресурсів для розвитку, обмеженим є працевлаштування в громаді. Земельні угіддя мають посередню характеристику за бонітуванням та ґрунтовим складом, кислотністю. В структурі земельних угідь рілля займає лише 73%. Ґрунтові води залягають відносно не глибоко (1,5 – 2,5 м.), що створює перешкоди для садівництва та масштабного будівництва. Громада обмежена у викопних ресурсах, окрім піску та звичайної глини. Вона добре забезпечена лісами змішаного типу, від дубово-грабових на півдні до хвойно-вільхових на півночі.

Територіальна громада межує із Жовківською, Рава Руською, Великомоствівською, Белзькою та Івано-Франківською територіальними громадами, більшість із яких не є економічно потужними (окрім перших двох із названих).

Позитивом, однак і обмежуючим чинником, є наявність заповідної або природоохоронної території (ландшафтний парк «Равське Розточчя» та міжнародний біосферний резерват «Розточчя»). Можливо ця обставина може бути поштовхом для розвитку рекреації, однак лише в віддаленій перспективі.

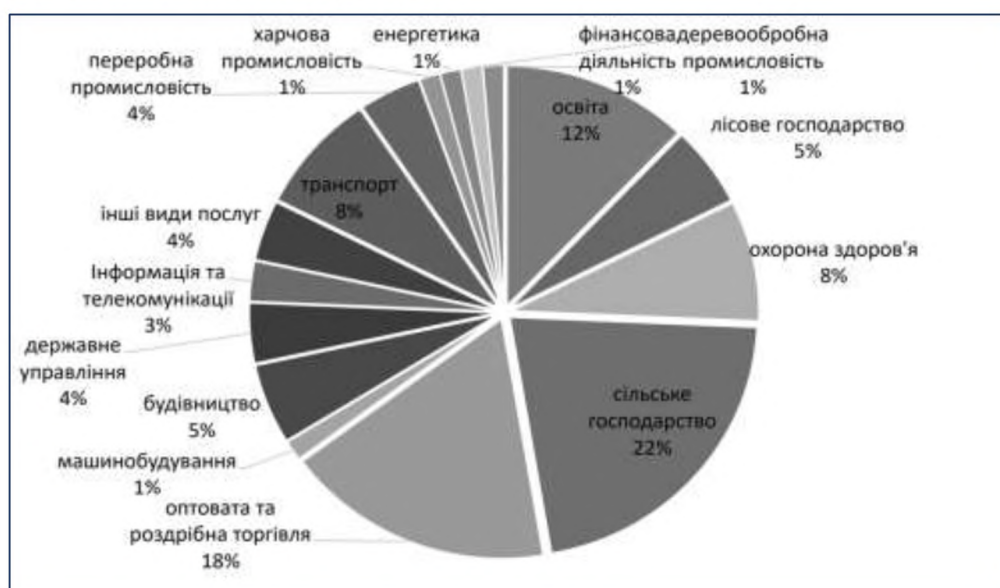
З точки зору досліджуваного питання – організації та перспектив розвитку роздрібної торгівлі велике значення має наявність, чисельність, структура та зайнятість населення, рівень та структура його доходів. Всього на території громади проживає (зарєєстровано) біля 18 тис. осіб., і існувала, у довоєнний період, обережна тенденція до його скорочення (регресія біля 2,9% в рік). Рівень незайнятості серед працездатного населення (його біля 60% від усієї чисельності) становить біля 8,4%. Однак часто це приховане безробіття або неофіційна зайнятість. Значна частина жителів, відсоток яких встановити

доволі складно на рівні такого дослідження, неофіційно працює на території Польщі або в пов'язаних із цим бізнесах. В Стратегії розвитку громади її розробники та учасники робочої групи оцінили неофіційне безробіття на рівні біля 20% [41. с. 28].

В ТГ розроблено Програму зниження безробіття та підвищення зайнятості, яка передбачає активізацію господарчої активності жителів громади, «детінізацію» неофіційної зайнятості, підвищення горизонтальної та вертикальної мобільності потенційних працівників, залучення жителів до громадських робіт та суспільно важливих ініціатив. Це покращить рівень зайнятості та підвищить доходи мешканців, що також матиме вплив на розвиток роздрібної торгівлі.

Не прямим підтвердженням демографічних загроз, що впливатимуть на розвиток територіальної громади, є чисельність учнів у школах (на офіційній мові – закладах загальної освіти). Лише 4 школи (Ма\*\*\*\*вська, До----нська, Лавиківська, Замківська) налічують біля 300 учнів, і Ву\*\*\*\*ківська школа біля 200 учнів. Решта шкіл нараховують від сто (дві школи), до 50 учнів. Одна школа, Кіптівська навчає лише троє (!) учнів [42].

Середня заробітна плата в жителів громади залишається доволі низькою, і є значно нижчою від середньо обласного рівня. Це значною мірою обумовлено нерациональною структурою господарської діяльності, якій немає гідного місця промисловим виробництвом (Рис. 2.3)



**Рис. 2.3 – Галузева структура господарської діяльності на території До---  
нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади (ТГ), 2020р.**

*Джерело: [41, с. 49]*

Економічний розвиток є однією із важливих та складних проблем до вирішення. За галузевою структурою економіка ТГ є диверсифікованою, однак при достатньо низькому рівні розвитку. Практична відсутність великих виробничих чи комерційних підприємств обмежує ефективне масштабування розвитку. Галузеву структуру в розрізі основних видів господарської діяльності та зайнятості подано на діаграмі (Рис.2.4). Як бачимо, домінування сільського господарства і торгівлі є ситуативним, лише тому, що інших галузей майже немає. Стратегія розвитку громади містить положення про наявність потенціалу промислового розвитку, зокрема в напрямках енерго генерації на основі відновлюваних джерел (ТзОВ «Іаджі синергія-UA»), переробки твердих побутових відходів, розвідки запасів вугілля («СІ-СІ-АЙ-Любеля») тощо. Цікавим підприємством в галузі аграрного виробництва є фірма ТзОВ «Агро-фрукта Ву\*\*\*\*ків», яка уже тривалий час діє на території громади. Це визнаний та надійний виробник полуниці та інших ягід, із міжнародною сертифікацією та логістичним супроводом.

З огляду на тему нашої кваліфікаційної роботи відзначмо, що другу позицію в галузевій структурі займає торгівля, і передусім – роздрібна торгівля. Її частка в 2020 році становила біля 18%, причому у податкових органах (Державна податкова адміністрація) зазначають про наявність в громаді біля 440 платників податків (переважно за спрощеною системою, в режимі «єдиний податок») за КВЕДом «роздрібна торгівля».

За адміністративним поділом територіальна громада поділена на старостинські округи: Ма\*\*\*\*вський, Ву\*\*\*ківський, Замківський, Кунинський, Лавриківський,. (Рис. 2.4).



Рис. 2.4. – Старостинські округи До----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади, 2023 р.

*Джерело: [41], доопрацьовано і доповнено*

Старостинський округ з центральним селом До----н, за нормою закону не створюють. Ця частина громади, з огляду на «центральність» має значні преференції у розвитку. Фактично Ма\*\*\*\*в та До----н є найбільш розвинутими в економічному та соціальному планах населених пункти громади.

Очевидною і стратегічно важливою перевагою інфраструктурного характеру є вдале транспортне розміщення громади: міжнародна автомагістраль, яка до того ж проходить через села громади (Пили, До----н, Лавриків) або поблизу них, дає суттєві переваги для торгівлі, логістики та пов'язаних бізнесів. Також все активнішою стає вітка Укрзалізниці, що прямує до Державного кодону та міста Рава Руська. Вони в поєднанні мають розглядатись як переваги і шанс для розвитку. В тому числі такого виду підприємництва як торгівля. Адже торгівля тяжіє до шляхів сполучення, митних територій та місць можливого складування товарів. Логістичний центр, це те, що може бути «ядром розвитку» територіальної громади.

З огляду на структуру та розміщення старостинських округів зосередимо свою увагу, при дослідженні питань організації роздрібної торгівлі на одному із

старостинських округів. При цьому нам необхідно зосередити увагу на одному відібраному, врахувавши, що щонайменше два колишніх «центральных» Ма\*\*\*\*вський округ та До----нський (неформальний округ) є дуже специфічними. Тому ми вирішили провести дослідження за Ву\*\*\*\*ківським старостинським округом.

Ву\*\*\*\*ківський старостинський округ (СО) розташований у південно-східній частині ТГ (Рис. 2.4). Це є доволі середній за параметрами населення, площі та забезпеченості ресурсами СО. Він охоплює, за незначним винятком, територію колишньої Ву\*\*\*\*ківської сільської ради. До складу сільської ради до 2008р. входили у свій час села: Ву\*\*\*\*ків, Боброїди, Бучми, Кулиничі, Лушки, Миляво та Пирятин. Населення становило біля 2 тис. осіб, а площа землекористування перевищувала незначно 6 км<sup>2</sup>.

Організація та функціонування об'єктів торгівлі в такому депресивному та малочисельному за населенням територіально-адміністративному утворенні має свої виразні особливості, які становлять предмет подальшого дослідження.



Рис. 1.15 – Структура грошових витрат домогосподарств, 2002 – 2018 рр.  
Джерело: [31]

Основними показниками оцінки стану торгівлі об'єктів торгівлі є загальний та відносний товарооборот, товарооборот на одного працівника та на

одиницю торгової площі, скупна та відносна вартість товарних запасів, глибина та ширина товарного асортименту, валовий та чистий дохід (прибуток) від торгівлі, рівень рентабельності до витрат та капіталу, кількість працівників та продуктивність праці (грошова виручка на одного працівника), середній рівень оплати праці, частка оплати праці в операційних витратах, кількість покупок за певний період та середня вартість чеку. Виготовуються також оціночні показники, зокрема такі як а) рівень задоволеності покупців; б) кількість конфліктних ситуацій; в) кількість / вартість повернутих товарів. Інколи використовують такі показники як аа) вартість безнадійних запасів; бб) вартість зіпсованого або втраченого товару; вв) вартість товару з простроченим терміном придатності. В окремих випадках оцінюють: – частку місцевих товарів; – частку соціально значимої продукції.

Система трансформація в торгівлі обумовила втрату актуальності більшості колишніх навчальних та наукових видань з питань економіки та організації торгівлі. Однак за новий час було підготовлено і опубліковано чимало цікавої та сучасної літератури, наукових публікацій з питань функціонування торгівлі на ринкових засадах, в умовах конкуренції та вільного ринку. В цій кваліфікаційній роботі ми використали декілька десятків публікацій та інформаційних джерел з питань роздрібної торгівлі та організації торгової діяльності.

Чимало цікавих розробок та досліджень з торговельного спрямування виконано на кафедрі підприємництва та торгівлі (П&Т) Львівського національного університету природокористування. Значний науковий резонанс, зокрема, викликали прикладні дослідження науковців кафедри на базі флагмана оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією ТзОВ ОРСП «Шувар» (м. Львів). Ці дослідження торкались особливостей оптової торгівлі плодоовочевою продукцією, специфіки торгового обслуговування на ринку клієнтів з сфери NORECA, формуванню комерційного реноме ринку серед покупців та партнерів [32].

Відомою та авторитетною книгою із питань організації та економіки торгівлі є підручник, виданий у Львівському торгово-економічному університеті за ред. Проф. В. Апопія: «Організація торгівлі» (Львів, 2005р.). В цьому підручнику детально та послідовно описано теоретичні засади та принципи функціонування торгівлі, як економічної системи, в умовах вільного ринку, приватної власності та конкурентного протистояння. Описано зміст, складові, особливості та принципи функціонування оптової та роздрібно торгівлі, їх сучасні форми та методи. Підручник використовується як в академічному спрямуванні, так і при виконанні досліджень, оскільки містить чимало посилів щодо методики, показників, особливостей дослідження тощо [33].

У дещо спрощено варіанти, однак структуровано та інноваційно викладено вадливі питання організації торгівлі стосовно продуктів харчування та HORECA у навчальному посібнику колективу авторів під керівництвом проф. Ю. Губені «Організація агробізнесу та підприємництва» [34].

В цікавій брошурі «Підприємництво: доступно та стисло, для жителів села», виконаній цим ж автором – проф. Ю. Губені, викладено найважливіші моменти ведення підприємницької діяльності у сільській місцевості, зокрема й щодо організації торгівлі сільськогосподарською продукцією [35].

Значним авторитетом та науковою репутацією користується монографія підготовлена під керівництвом проф. А. Мазаракі «Економіка торговельного підприємства (Київ) [36], або видання, спрямоване на дослідження товарообороту підприємств роздрібно торгівлі [37], видане відомим львівським науковцем Б. Гринівим.

Без сумніву особливо корисними про проведенні дослідження є матеріали щорічної науково-практичної конференції з питань підприємництва та торгівлі, які проводить кафедра П&Т [38].

Як бачимо, теоретична, науково-літературна та частково – статистична база дозволяють формувати науково-методичну базу нашого кваліфікаційного



дослідження стосовно організації та особливостей здійснення роздрібно́ї торгівлі в територіальній громаді.

## **2. 2 Особливості організації та функціонування роздрібно́ї торгівлі у старостинському окрузі**

Торгівля – це вид та сфера діяльності, яка надає пріоритети місцевостям та регіонам з великими потоками, скупченнями чи господарською комунікацією великих потоків потенційних покупців. В свою чергу торгівля потребує покупців, причому – платоспроможних, з належним рівнем купівельної спроможності та ритмічних (систематичним) характером покупок. Тому торгівля, як правило, успішно та динамічно розвивається там, де можна бачити хоча б деякі ознаки концентрації потенційних покупців. Однак чи розвивається торгівельна діяльність там, де рівень концентрації чи навіть наявність покупців є недостатніми?

Відповідь полягає в відомій та популярній «Піраміді потреб А. Маслоу»: людині властиво докладати усі можливі зусилля до задоволення елементарних чи навіть просто фізіологічних життєвих потреб, як то харчування, побут, одяг, тепло, затишок, безпека. Тому ми можемо спостерігати наявність торгівлі в усіх можливих територіально-демографічних варіантах: від густонаселених полісів, агломерацій, житлових масивів до малочисельних населених пунктів чи навіть у місцях із непостійним населенням. Торгівля універсальна і дуже адаптивна за вибором місця локалізації. Причому саме наявний потенціал покупців визначає формат ведення торгівлі як бізнесу. Якщо розглянути роздрібну торгівлю у малочисельних за населеним громадах та населених пунктах (селах) через критерії відомої VCG-матриці, то можна побачити, що усі заклади торгівлі з точки зору села перебувають в сегменті, а з точки зору локальної торгівлі громади – в сегменті .

Такі невеликі за обсягом обороту та товарних запасах торгові об'єкти для конкретного села можуть бути «центром розвитку та комунікації» , а для громади – несуттєвим комерційним об'єктом. З точки зору торгових мереж чи великих магазинів такі об'єкти є вкрай мало потенціальні.



Якщо взяти до аналізу невелике село, скажімо село Ситихів Львівської ТГ (цей приклад – кейс розглядався на практичних заняттях по дисципліні «Організація торгівлі та торгових підприємств» [46]), то не заважаючи на наближеність до міста та автомобільного сполучення, воно є відносно ізольованим. Тому невелика громада села з населенням у 340 осіб практично вимушено задовольняється лише одним невеликим магазином. В суб'єкта підприємництва, ФОП власника магазину невисокі мотиви до його розвитку, магазин, як об'єкт бізнесу, сам по собі не генерує достатнього економічного результату (прибутку) для навіть мінімальних інвестицій. Можливо мотивом є економічні очікування на зміну ситуації? Або банальне прагнення зберегти вкладений капітал? Спробуємо оцінити ситуацію з допомогою SWOT-аналізу. Проф. Ю. Губені обґрунтував детально використання саме SWOT аналізу для вивчення переваг та перешкод веденню бізнесу [43]. Ми бачимо суттєві особливості організаційних умов магазинів у невеликих населених пунктах віддалених територіальних громад:

<b>«Сильні сторони»</b>	<b>«Слабкі сторони»</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмеженість конкуренції;</li> <li>- можливості планування;</li> <li>- просторова необмеженість;</li> <li>- невисокі інвестиційні витрати;</li> <li>- довір'я та співпраця.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мала кількість покупців;</li> <li>- незначний купівельний потенціал;</li> <li>- «вузький» товарний асортимент;</li> <li>- низькі доходи мешканців;</li> <li>- економічна неспроможність об'єкта.</li> </ul>
<b>Можливості (шанси)</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток села (економічний, демографічний);</li> <li>- розвиток транспортної мережі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення чисельності населення;</li> <li>- нові форми торгівлі;</li> <li>- конкуренція.</li> </ul>

Рис. 2.5. – SWOT-аналіз умов ведення роздрібно торгівлі у До---нсько-  
Ма\*\*\*\*вської територіальній громаді

*Джерело: власна розробка, 2023р.*

Як бачимо (Рис. 2.5), умови ведення роздрібно торгівлі в старостинському окрузі є більш негативні, аніж позитивні. Основним і суттєвим обмеженням є недостатня кількість покупців, їх невисока платоспроможність, низькі запити щодо товарного асортименту. Для об'єктів

торгівлі такі обмеження є критичними, оскільки потенційно можливе недосягнення «пункту беззбитковості». Що змушує підприємців усіляко обмежувати постійні операційні витрати, підвищувати маржу продажу. Одним із спроб виходу на прибутковість, на жаль, – зниження вимог до якості продукції.

Спробуємо оцінити купівельний потенціал сіл громади старостинського округу:

Складну та обмежуючу ситуацію з веденням роздрібної торгівлі ми можемо спостерігати в усіх селах Ву\*\*\*ківського старостинського округу. До складу округу входить 4 села, які мають об'єкти торгівлі:

<p><b>село Ву***ків – центр округу</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• КОАТУУ: 4622780801</li> <li>• КАТОТТГ: UA46060110040031651</li> <li>• Населення: 492</li> </ul>	<p><b>село Бучми</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• КОАТУУ: 4622780803</li> <li>• КАТОТТГ: UA46060110080049122</li> <li>• Населення: 336</li> </ul>
<p><b>село Боброїди</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• КОАТУУ: 4622780802</li> <li>• КАТОТТГ: UA46060110070072130</li> <li>• Населення: 557</li> </ul>	<p><b>село Пирятин</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• КОАТУУ: 4622780807</li> <li>• КАТОТТГ: UA46060110310042314</li> <li>• Населення: 371</li> </ul>

Рис. 2.5. – Села До----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади де здійснюється роздрібна торгівля

*Джерело: розроблено на основі[45], 2023р.*

Як бачимо на схемі (Рис. 2.5), за даними, які містить Державний класифікатор об'єктів адміністративно-територіального устрою України (КОАТУУ) та Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад, національний реєстр адміністративно-територіальних одиниць (КАТОТТГ) сукупне населення цих населених пунктів налічує біля 1800 жителів, з врахуванням сіл округу, де немає об'єктів роздрібної торгівлі (Лушики 127 осіб, Миляво – 100 осіб), це становитиме

дещо більше 2 тис. потенційних покупців, з середнім доходом біля 10-12 тис. грн.

Низькі демографічні показники та невисокий рівень доходів обумовлюють не високу господарству активність. На території округу зареєстровано понад три десятка фізичних осіб підприємців і дві юридичні особи. Їх галузева структура теж не є надто оптимістичною.

Із усіх 34 фізичних осіб підприємців на території старостинського округу спостерігається така галузева структура: Переробка сировини – 4; Торгівля – 17; Транспорт і логістика – 1; Гостинність та харчування – 1; Комунікація та зв'язок – 1; Догляд нерухомості – 3; Професійна само зайнятість – 3; Соціальна робота 1; Інші послуги – 3 [41, с. 55-56]. Галузеву структуру ФОП наведено в діаграмі.

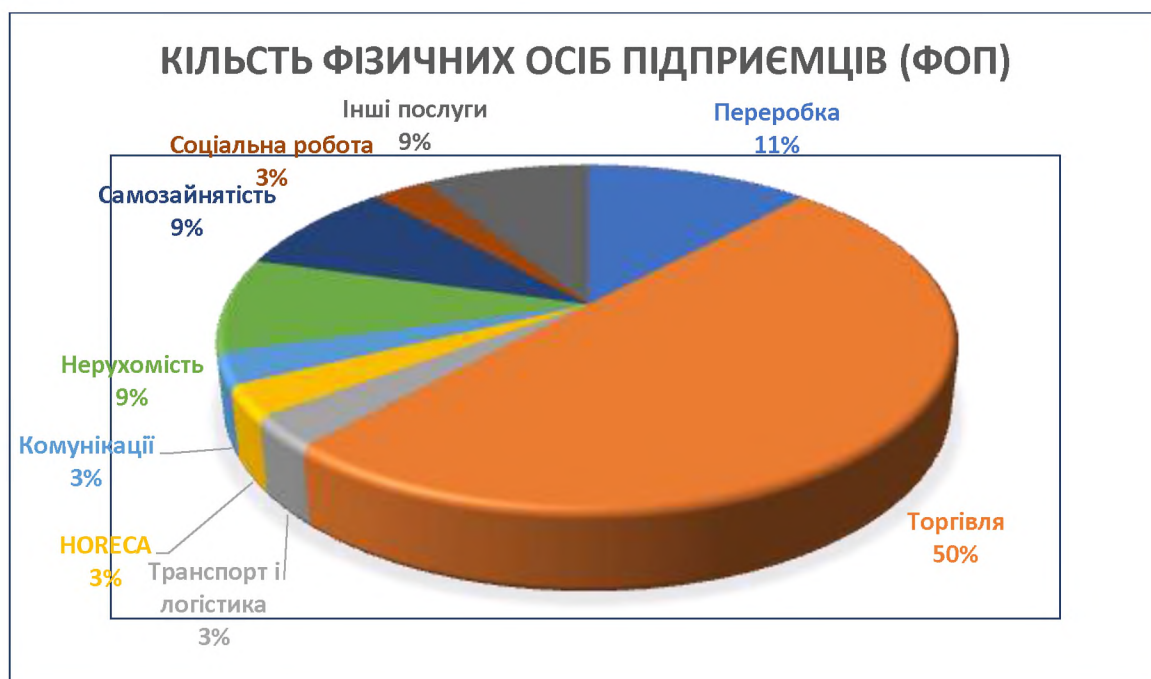


Рис. 2.6. – Галузева структура фізичних осіб – підприємців До----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади

Джерело: розроблено на основі [41, с. 55-56], 2023р.

Як показують дані наведені в діаграмі (Рис. 2.6), лише 1,8% населення орієнтовані на самостійну підприємницьку діяльність. В галузевій структурі домінує торгівля (17 із 34 ФОП) та переробка. Це не дуже оптимістично, навіть з огляду на тему нашої кваліфікаційної роботи. Але роздрібна торгівля є немов би «споживою» сферою, де зароблені кошти трансформуються в процесі

суспільного обміну у споживчі товари. А Громада потребує галузей, орієнтованих на виробництво доданої вартості, з виразним товарним або сервісним (щодо зовнішніх, поза громадою) бізнесів.

Це складе завдання, яке, на жаль, мало усвідомлюється громадою, її керівництвом та представниками у депутатському кокусі. В Стратегії розвитку громади на перспективу питання розвитку підприємництва не займають належного місця. Соціальний розвиток, інфраструктура, дороги та розвиток сфери дозвілля. Позиції щодо підтримки малого та середнього підприємництва чи підтримки фермерства під час опитування жителів громади набрали незначну підтримку [41, с. 48-49]. Розвиток торгівлі, започаткування промислового виробництва, формування логістичних об'єктів явно не у пріоритеті як органів управління, так мешканців громади.

Однак треба відзначити, що в Стратегії розвитку громади є дещо мрійливі, як на нашу думку, пропозиції по створенню індустріального парку. Для цього громада не має достатньої привабливості, інфраструктурного забезпечення та досвіду. Інвестор, вибираючи майданчик для індустріального парку насамперед буде добре обмірковувати прибутковість капіталу та інвестицій. В Стратегії практично немає пропозицій по розвитку роздрібної, а тим більш – оптової торгівлі. Хоча є уже майже втілена ідея розвитку супермаркету в центральному селі До----ні (Рис. 2.7):





Рис. 2.7. – Пропозиції по Стратегії розвитку До-----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громаді  
*Джерело: [41, с. 46]*

Очевидно, що розвиток та становлення роздрібної торгівлі в Бу\*\*\*\*ківському окрузі матиме ще більші та глобальніші проблеми, аніж у цілому по До-----нсько-Ма\*\*\*\*вській територіальній громаді. Загальна чисельність та динаміка об’єктів роздрібної торгівлі по цьому старостинському округу подано в таблиці. Дослідження показують повну відсутність динамічних змін. І на нашу думу це обумовлено найперше низьким організаційно-економічним рівнем цих об’єктів, їх перебуванні в зоні стагнації.

Таблиця 2.1 – Динаміка об’єктів роздрібної торгівлі в Бу\*\*\*\*ківському старостинському окрузі До-----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади, 2020-22рр.

Вид об’єктів роздрібної торгівлі	роки			2022 +/- до 2020
	2020	2021	2022	
Універсальні сільські магазини	9	10	10	+ 1
Спеціалізовані магазини	2	1	1	- 1
МАФ (дрібний роздріб)	2	2	1	- 1
Об’єкти HORECA	2	1	1	- 1
Всього	15	14	13	- 2

Джерело: власні дослідження, 2023р.

Як показують данні Тал. 2.1., чисельність об'єктів роздрібної торгівлі у старостинському окрузі повільно і невпинно скорочується. Звичайно, найбільший вплив на це мають об'єктивні чинники – незначна кількість населення та його низька купівельна спроможність. Основними магазинами в групі «спеціалізовані» є магазини будівельних матеріалів, а універсальні сільські магазини – це типові магазини переважно продуктового асортименту, з певною групою промислових (не продовольчих) товарів повсякденного попиту. МАФи – це також універсальні продовольчі кіоски вузького, часто – сезонного, асортименту. Об'єкти HORECA – це невелике сільське кафе (ще недавно їх було два), які обслуговують особливі події (сімейні та товариські зустрічі, родинні свята чи поминальні обіди)

Суб'єкти підприємництва, а це без винятку фізичні особи – підприємці (ФОП), місцеві жителі, докладають неймовірні, часом не зовсім коректні дії для збереження цього мало потенційного та малоприбуткового бізнесу. Вони сподіваються на поживавлення демографічної та господарської ситуації в громаді.

В розрізі сіл старостинського округу розподіл об'єктів роздрібної торгівлі подано в таблиці 2.2. Як і очікувалось, більшість з наявного мізеру об'єктів роздрібної торгівлі розташовано у колись центральному селі сільської ради, тепер – старостинського округу, - селі Ву\*\*\*ків. Три об'єкти роздрібної торгівлі є у Пирятині, та по два – у Боброїдах та Бучмах.

**Таблиця 2.2 – Динаміка об'єктів роздрібної торгівлі в Ву\*\*\*ківському старостинському окрузі До----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади, 2020-22рр.**

Вид об'єктів роздрібної торгівлі	Ву***ків	Пирятин	Боброїди	Бучми
Універсальні сільські магазини	4	2	2	2
Спеціалізовані магазини	1	-	-	-
МАФ (дрібний роздріб)	-	1	-	-
Об'єкти HORECA	1	-	-	-
Всього	6	3	2	2

Джерело: власні дослідження, 2023р.

Звичайна, основне зовнішнє завдання будь якого об'єкта роздрібної торгівлі полягає у задоволенні потреб покупців. Покупці в роздрібній торгівлі є основними клієнтами та об'єктами обслуговування. Важливо вивчити рівень задоволеності покупців якістю / рівнем торгового обслуговування.

Треба відзначити особливу функцію об'єкта HORECA – сільського кафе у Бишкові. Виконуючи вище наведене обслуговування при замовленні та у святкові (особливі) дні, кафе у весняно-літній період забезпечує харчування сезонних сільськогосподарських працівників ТзОВ «Агрофрукта Бу\*\*\*ків». Таке корпоративне обслуговування вже традиція співпраці відомого агровиробника із місцевою сферою торгівлі.

**Таблиця 2.3 – Оцінка рівня задоволення покупців організацією роздрібної торгівлі у Бу\*\*\*ківському старостинському окрузі До----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади, 2020-22рр.**

Об'єкт роздрібної торгівлі	роки			2022 в % до 2020р.
	2020	2021	2022	
Сільські універсальні магазини	3,7	3,6	3,5	94,6
Спеціалізований магазин	3,2	3,0	2,7	84,4
МАФи	3,2	3,1	3,2	100,0
Кафе (HORECA)	3,9	4,0	4,1	105,1

*Джерело: на основі вибіркового опитування покупців, 2023р.*

*Примітка: (оцінка 5 - найвища, 1 - найнижча оцінка)*

Рівень задоволення покупців є досить невисоким, в 2022 році роботу основних сільських магазинів покупці оцінювали на «вище середнього», а єдиного спеціалізованого магазину «Господарські товари» нижче посереднього. Вигідно краще оцінюють жителі округу роботу кафе – можливо тому, що воно єдине, і працює при okazіях. Жителі громади дуже насторожено поставились до опитування, і часто застерігали що «це наш магазин», «магазин має

працювати». Основні зауваження торкалися не так роботи продавців, а тим більше – власників, як зовнішнього вигляду, асортименту, високих цін тощо. Вони, маючи уявлення про те, як виглядає організація торгівлі в сучасних та більших магазинах у великих населених пунктах, хотіли екстраполяції цих норм на магазин у власному селі.

Результати дослідження оцінки жителями Ву\*\*\*ківського старостинського округу окремих складових організації роздрібної торгівлі подано в таблиці 2.4.;

Таблиця 2.4 – Оцінка жителями Ву\*\*\*ківського старостинського округу об'єктів роздрібної, 2022р.  
(5 – найвища оцінка, 1 – найбільш низька оцінка)

об'єкт роздрібної торгівлі	характеристики				
	Зовнішній вигляд	Внутрішній інтер'єр	Робота продавця	Розмір ціни	Товарний асортимент
Сільські універсальні магазини	3,3	3,4	3,9	3,1	3,2
Спеціалізований магазин	3,2	3,0	2,8	2,7	2,6
МАФи	2,5	2,4	3,4	3,4	2,8
Кафе (HORECA)	3,8	3,9	4,4	4,1	3,1

*Джерело: вибіркове опитування покупців, 2023р.*

Як бачимо, оцінка рівня організації роздрібної торгівлі в розрізі об'єктів торгівлі співпадає за напрямком із оцінкою цими ж жителями окремих характеристик роботи об'єктів торгівлі. Під час опитування найкращі оцінки отримало місцеве кафе та один із магазинів у Бишкові. Звичайно, покупці хочуть кращого оформлення об'єктів торгівлі, більш привітної та надійної



роботи продавців, кращих (нижчих) цін та ширшого асортименту. Однак закон економіки невблаганні: низька ефективність не дозволяє накопичувати інвестиційні ресурси для здійснення новацій. Підприємці неймовірними зусиллями втримують роботу власних об'єктів торгівлі. Цінова конкуренція не дозволяє їм піднімати цінову маржу, а транспортні витрати в таких віддалених селах завжди будуть дещо вищими аніж в більших селах.

## **2.3 Організація торгового процесу в об'єктах роздрібно́ї торгівлі у старостинському окрузі**

Оснoву організації роздрібно́ї торгівлі становить торгово-технологічний процес. М. Балджі та В. Однолько відзначають, що «торгово-технологічний процес (ТТП) у магазині – це комплекс взаємопов'язаних операцій, що послідовно виконуються з метою доведення товарів належної якості до торговельного залу і реалізації їх покупцям у широкому асортименті з оптимальними затратами праці, часу та на високому рівні торговельного обслуговування» [47, с. 254]. Подібно до них В. Апопій, І Міщук та колеги відзначають, що «Торгово-технологічний процес (ТТП) в магазині — комплекс взаємозв'язаних послідовно виконуваних операцій, метою яких є доведення товарів належної якості до торговельного залу для реалізації їх покупцям у широкому асортименті з оптимальними затратами праці, часу і при високому рівні торговельного обслуговування» [33, с. 338].

На нашу думку, торгово-технологічний процес відображає функціональну складову організації торгівлі, і сутність торгового процесу. Фактично торгово-технологічний процес можна умовно розділити на два розділи: а) процес що відбувається без участі покупців; б) процес із залученням покупців. По суті справи ТТП є відображенням відомого економічного терміну «продуктовий ланцюг», який на думку проф. Ю. Губені відображає сутність агробізнесу [34, с. 76]. Спробуємо на основі вивчення організації роздрібно́ї торгівлі сформува́ти «операційний ланцюг» торгово-технологічного процесу. При цьому ми визначаємо ТТП як сукупність пов'язаних технологічних операцій з організації

роздрібної торгівлі. Відтак «операційний ланцюг ТТП» це логічна послідовність технологічних операцій роздрібної торгівлі, яка відображає рух товарів від етапу «замовлення» до етапу «споживання».

Торгово технологічний процес у магазині має таку структуру: а) вивчення попиту; б) замовлення товарів; в) логістика та приймання товарів; г) розміщення товарів; д) викладка товарів; е) вибір покупцями; ж) розрахунок за товари; з) додаткові послуги; і) споживання; є) формування оцінки та іміджу.

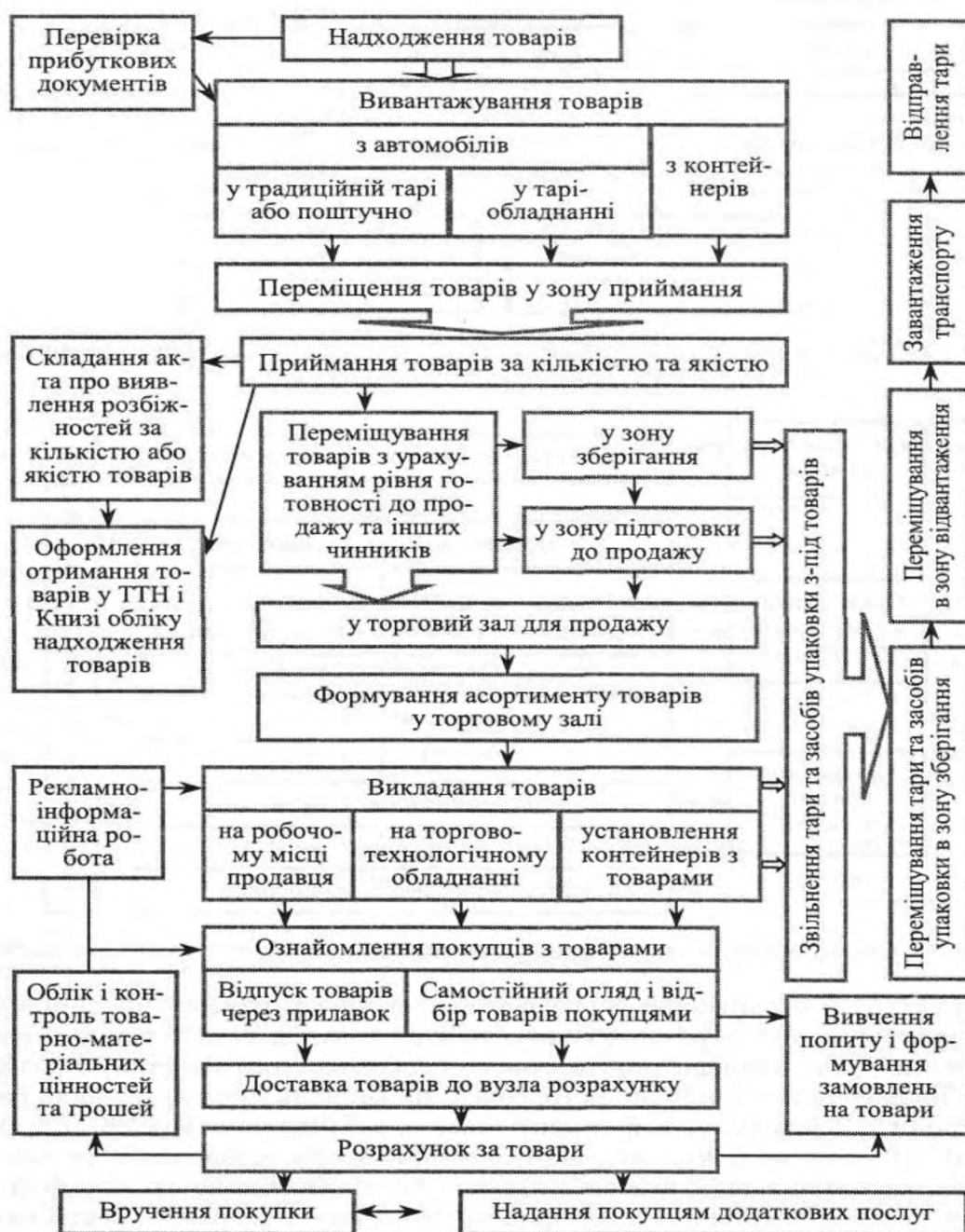
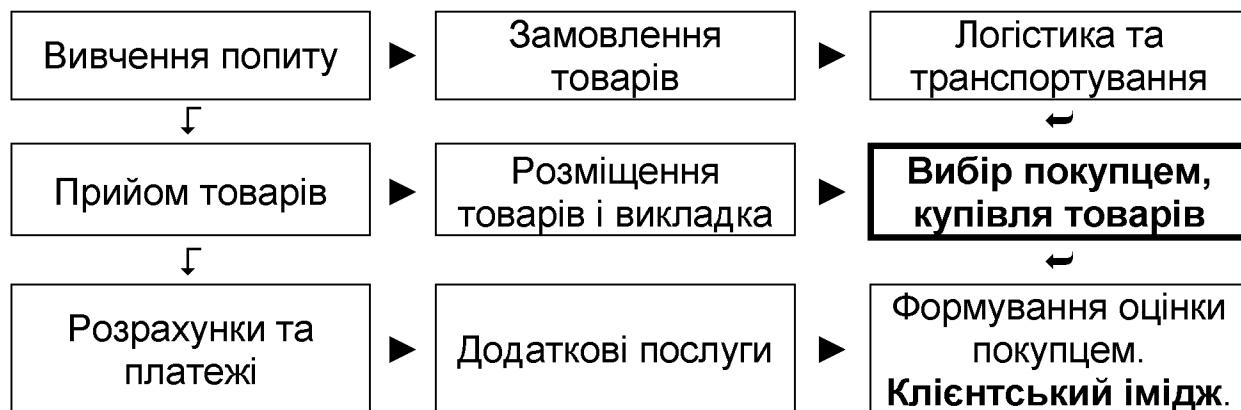


Рис. 2.8. – Основні складові торгово-технологічного процесу в магазині



Джерело: [33, с. 339]

З врахуванням структури та логіки ТТП, наведеної на Рис. 2.8, сформуємо логічну лінійну схему операційного ланцюга ТТП. При цьому виділимо особливі ланки, пов'язані із визначенням замовлення товарів та формуванням клієнтського (купівельного, торгового) іміджу об'єкта торгівлі (Рис. 2.9):

Рис. 2.9. – Лінійна схему операційного ланцюга ТТП невеликих магазинів

Джерело: власна розробка, 2023р.

Саме зазначену у Рис. 2.9 схему ми використаємо для дослідження торгового процесу в об'єктах роздрібної торгівлі у Ву\*\*\*ківському старостинському окрузі. При цьому ми акцентуємо увагу на особливому інтегральному значенні етапу «Вибір покупцем товару, купівля товару», оскільки у ньому знаходиться відображення багатьох інших складових ТТП.

Перед виконанням аналізу торгового процесу спробуємо визначити основні характеристики об'єктів торгівлі у старостинському окрузі. Як ми уже відзначали, у 2022 на території році СО діяло 13 об'єктів роздрібної торгівлі, лише один вид яких є більш поширеним (10 об'єктів) – універсальні сільські магазини. Не буде коректним розглядати в аналізі умов здійснення торгової діяльності не типові торгові об'єкти, які до того ж представлені одночно – спеціалізований магазин, МАФ чи кафе, оскільки це можливо лише за умови згод власника. За існуючим правилом, коли публікація показників дозволяє ідентифікувати конкретного об'єкта, особу чи юридичну особу, потрібна згода уповноваженої на поширення інформації особи.

Сільські універсальні магазини є типовими представниками т. з «сільської роздрібної торгівлі» та типовими для багатьох віддалених громад, старостинських округів за межами «центрального» села. На основі детального ознайомлення із роботою 6 магазинів, узагальнення економічних та торгових показників нами змодельоване уявний модельний «середній магазин», на основі якого ми опрацюємо характеристику об'єктів роздрібної торгівлі в досліджуваній території. Спершу виконаємо загальну характеристику «модельного магазину сільської роздрібної торгівлі» – ММСРТ. Саме під такою аббревіатурою узагальнимо динаміку показників торгівлі та найбільш універсальні та властиві іншим торговим об'єктам ознаки.

Таблиця 2.5 – Загальна торгово-підприємницька характеристика ММСРТ у Ву\*\*\*ківському старостинському окрузі

№ п/п	Характеристика	Ознака
1.	Назва	Сільський магазин (8 із 10 магазинів без власної назви)
2.	Вид діяльності	Роздрібна торгівля
3.	Власник	Фізична особа – підприємець Приватна одноосібна власність
4.	Розташування	Центральна частина села (6 із 10 магазинів розміщені в центрі села, 4 – у місцях потоків покупців)
5.	Зовнішній дизайн	Дизайнерськи не оформлений, без ознак фірмового стилю
6.	Графік роботи: дні / години	Всі дні тижня, робочі дні 9-00 – 20-00, вихідні 10-00 – 20-00 год.
7.	Асортимент	Продовольчі товари, Побутова хімія, Канцелярські та шкільні товари, Господарські товари
8.	Кількість продавців	Один (лише в двох магазинах – два)
9.	Постачання товарів	Зовнішні постачальники – дистриб'ютори; (Один власник самостійно постачає товари)
10.	Вид торгового обслуговування	Обслуговування через прилавок

		Розрахунок готівкою (у 5 із 10 магазинів уже запроваджено POS термінали)
11.	Зона обслуговування	Село / частина села
12.	Кількість потенційних покупців	300 - 400
13.	Площа торгового залу	110-130 кв. м.

*Джерело: власні розрахунки / узагальнення на основі обстеження, 2023р.*

Асортимент узагальненого магазину (ММСРТ) є доволі незначним, та не відрізняється глибиною. В середньому він налічує 2750 найменувань товарів, причому рідко за якою товарною групою є 2-3 альтернативи. Продавці, а відтак – постачальники у таких торгових об'єктах змушені оптимізувати асортимент з метою раціонального використання торгової площі.

Оцінка показників торгівлі виконано на основі опитування продавців та власників торгових об'єктів. Жоден із обстежених об'єктів торгівлі не веде бухгалтерського обліку, виконуючи лише загальний облік грошових надходжень (валові доходи та витрати), що обумовлено вимогами оподаткування за спрощеною схемою. Усі магазини перебувають на спрощеній системі оподаткування, обліку та звітності, сплачуючи т. з «єдиний податок» та ЄСВ за власника та найманого працівника..

В останні роки торговий обіг не відрізняється динамізмом: потік покупців є відносно стабільним, з невеликими закономірними коливаннями в періоди купівельного буму. За досліджуваний період (2020 – 2022 рр.) валова торгова виручка (в поточних цінах) у порівнянні з 2020 роком зросла на 34%, однак в основному за рахунок товарної інфляції. Середній чек покупки зріс майже на 45% і становить біля 230 грн. Торгова маржа – тема які власники відмовлялись обговорювати, але відсторонено, не стосовно власного об'єкту роздрібної торгівлі, вони погоджувались на її оцінку в 22-34% (окремі товари – до 60%) , що забезпечує прибутковість за основною (торговою) діяльністю в 10-15% (це оціночні показники).

Розглянемо основні характеристики головних етапів операційного ланцюга ТТП:

а) Вивчення попиту. Вивчення попиту відбувається пост-фактум, на основі оцінки торгових запасів та усних запитів покупців. Цю функцію виконують переважно власники, радившись з продавцями. Критичним критерієм є товарний запас.

б) Замовлення товарів. Замовлення товарів здійснює продавець, в погодженні із власником. Замовлення приймають дистриб'ютори, за телефоном або через електронні повідомлення. В період перед купівельним бумом (передсвятковий період) замовлення зазвичай більше. Замовлення на окремі особливі чи габаритні товари зазвичай приймаються.

в) Логістика та постачання товарів; Доставка товарів, погодження терміну, часу та форми доставки здійснює дистриб'ютор (торговий агент). Кожен об'єкт роздрібної торгівлі, і переважно усі подібні магазини в межах територіальної громади, мають декількох (3-7) «своїх» дистриб'юторів, які представляють оптову торгівлю. Дистриб'ютори доставляють товар самостійно, через торгових агентів (менеджерів), з використанням власного автомобільного транспорту. Розрахунки проводяться за схемою «пост платежів», як правило при наступному візиті торгового агента. Торговий агент, при потребі \ наявності, забирає безнадійно не проданий або протермінований товар, оборотну тару.

г) Приймання та розміщення товарів. Приймання нових товарів здійснює продавець, який є матеріально відповідальною особою. Приймання проводиться за погодженими накладними (товаро-транспортними накладними) оптового продавця, копією електронного замовлення, за звичною схемою «приймання за асортиментом, вартістю та вагою». Одночасно продавець здійснює пост платіж за попередньо поставлені товари. При розбіжності вартості, асортименту, ціни або інших параметрів поставки, продавець здійснює дії, визначені власником: і) не приймає товару; ii) приймає товар складаючи акт розбіжностей; iii) приймає товар по фактичному стану (по факту).

д) Викладка товарів. Розміщення прийнятого товару здійснює продавець, застосовуючи два варіанти: і) переміщуючи товар у складське приміщення; іі) переміщуючи товар в торговий зал (торгове приміщення). При варіанті іі) товар підлягає викладці на полиці, стелажі, вітрини, гірки. Однак часто велико об'ємні товари, як то – блоки напоїв, мішки з недорогою крупою, кормом для тварин, об'ємні господарські товари тощо, розміщують в проходах торгового приміщення. Великим і небезпечним порушенням правил торгівлі є те, що приймання та викладка товарів здійснюється без закриття магазину в режимі «Прийом товарів».

є) Вибір товару покупцями. На відміну від магазинів самообслуговування, вибір товарів покупцем у магазинах типу «сільський магазин» з торгівлею через прилавок, проводиться за участю продавця. Тому у нього є можливість вплинути на вибір покупця, запропонувати інший товар, кількість та товарне доповнення. Тому у сільських магазинах (ММСРТ) надзвичайно важливим є привітне ставлення до покупців, фахові поради та атмосфера довір'я. Ключ розмови до потенційного покупця – це те, що властиво успішним продавцям.

ж) Розрахунок за товари. В сільських магазинах, які торгують через прилавок основною формою розрахунків тривалий час була готівкова. Останнім часом в  $\frac{1}{2}$  магазинів старостинського округу обладнано POS терміналами, а до завершення нашої практики власники запевняли, що усі 10 магазинів перейдуть на змішану готівкову / безготівкову оплату. Відділи що торгують підакцизними товарами, або при торгівлі такими в звичних магазинах без поділу на відділи, застосовують РРО (реєстратори розрахункових операцій), переважно у формі платіжного терміналу або електронного віртуального РРО у смартфоні. Своєрідною поширеною формою для довірених покупців, у випадку значних покупок чи нестачі готівки, є платіж банківським переказом на визначений розрахунковий рахунок. З дозволу власника, або й без нього (це вкрай рідкі випадки) продавець може відпустити товар «на запис», тобто у фактичний кредит. Ризик несплати в таких випадках, які насправді дуже

поодинокі, зазвичай несе покупець. Інкасацію готівки з денної виручки здійснює власник або уповноважена ним особа.

з) Додаткові послуги. Асортимент додаткових послуг зазвичай дуже обмежений. Це відкладення товару для пізнішої покупки, зберігання товару, посередництво в покупках двох інших осіб (зважування, розрахунок вартості, перевірка якості тощо). В окремих випадках магазини надають можливість частування кавою, чаєм чи іншими не алкогольними напоями. Магазини, як правило, приймають замовлення на відсутні товари, їх доставку. Інколи власники дозволяють виставлення на продаж, поза касу магазину і без жодної відповідальності, окремих видів не масових місцевих сільськогосподарських продуктів: полуниця, груші, яблука, сливи, окремі овочі (цибуля, томати, перець). Практикують розміщення місцевих оголошень, звернень, в т. ч. – комерційних пропозицій.

і) Споживання. Здавалось би, етап «споживання» перебуває за межами магазину. Однак в невеликих сільських магазинах оцінка якості, смаку та інших параметрів товару є важливі. Якщо товар отримає похвалу від «суспільно впливових людей», то це неодмінно вплине на обсяги його реалізації. Тому продавці у таких невеликих об'єктах торгівлі старанно вивчають оцінки та судження покупців про товар, діляться ними (переважно – позитивними) із іншими відвідувачами магазину. Нові товари отримують особливу зацікавленість щодо їх оцінки першими покупцями. Рецепти, рекомендації, відгуки та інші подібні оцінки є важливі, та враховуються при формуванні замовлень (позиція б) цього аналізу).

є) Формування оцінки та іміджу. Сільський магазин відіграє незрівнянно глибшу роль в суспільному житті громади, аніж подібні заклади в містах. НЕ зважаючи на немов би відсутність конкуренції, власники (ФОПи) мають дбати про імідж належного їм магазину. Маже кожен етап ТТП має вплив на формування іміджу, зокрема клієнтського іміджу. Тому дивним є відсутність навіть елементарних спроб формування власного фірмового стилю: від закріплення власної назви, до оригінального дизайну екстер'єру та інтер'єру,



облаштування прилеглих територій, проведення промоцій, залучення покупців через додаткові зручності та сервіс.

На основі проведеного аналізу основних операційного ланцюга торгово-технологічного процесу невеликих сільських магазинів, розміщених у економічно не міцних територіальних громадах, ми встановили, що вони об'єктивно мають свою специфіку та закономірності формування. Такі магазини демонструють зразки комерційної стійкості та співпраці із покупцями. Торгово-технологічному процесу бракує інноваційності та прихильності до новацій у роздрібній торгівлі. Існує об'єктивна необхідність розробки заходів по формуванню привітного ставлення до клієнтів, фахового навчання продавців, укріпленню клієнтського та комерційного іміджу. Низька економічна ефективність невеликих сільських магазинів є серйозною перешкодою для їх модернізації та розвитку.

### **3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ТА ЗАХОДІВ ІЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

#### **3. 1 Економічний та демографічний розвиток як фактори розвитку роздрібно́ї торгівлі у територіальній громаді**

Стимулювання розвитку роздрібно́ї торгівлі ґрунтується на внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) чинниках. Серед чинників найвищого рівня – кількість покупців, яка напряду залежить від чисельності населення та транзитних потоків потенційних покупців, а також купівельна спроможність населення та інших (зовнішніх) потенційних покупців.

Чисельність населення залежить від багатьох чинників: від природнього (називають – натурального) розвитку чисельності населення, міграційних потоків та непрямо – від умов середовища проживання. Міграційні потоки – прохідна та вихідна міґрація обумовлюється, за мирних нормальних умов, рівнем та комфортом проживання. У воєнні часи додається чинник небезпеки і загроз, потоки біженців, переміщених осіб тощо.

Купівельна спроможність напряду залежить від доходів, рівня життя населення. Багатше і заможніше населення тратить на роздрібні покупки значно більше від бідного чи злиденного. Більше того, більш заможне населення має дещо інші запити щодо асортименту, якості та безпечності товарів. У бідніших громадах зростає частика витрат на продукти харчування, тому продовольчі магазини, аптеки, магазини вживаного одягу (т. з. – секонд-хенди), дисконти там більш популярні. Ми це чудово спостерігаємо на прикладі власної країни та особливо – сільських жителів та мешканців менш заможних громад.

Основними засобами стимулювання торгівлі на макроекономічному рівні є заохочення лібералізації ринку, входження до вільних або більш ліберальних угод, зовнішньо-економічне стимулювання, фінансова підтримка комерційних проєктів, розвиток бізнесової та транспортно-логістичної інфраструктури, підтримка нових форм торгівлі та комерції, розвиток людського капіталу (потенціалу) торгівлі через навчання, тренінги, просвіту, стимулювання маркетингу та ринкових досліджень, правовий захист комерції, конкуренції та

інтелектуальної власності. Важливе значення має формування позитивного суспільного сприйняття торгівлі, комерсантів-підприємців, власників бізнесу та працівників торгівлі як осіб, що ведуть корисну та потрібну діяльність, сприяють економічному розвитку та безпеці країни.

З точки зору локального розвитку, стимулювання роздрібної та оптової торгівлі може відбуватись через підтримку місцевих ініціатив, формування зон особливих режимів торгівлі та ринкових майданчиків (логістичні центри, бізнес-інкубатори, індустріально-торгові парки, маркет-плейси тощо), спеціальних економічних зон, заохочення комунікації та лояльності в дуалістичній парі «торгівля ↔ покупець», розвиток електронної та віртуальної комерції, стимулювання ярмаркової діяльності. Надзвичайно сприяє розвитку роздрібної торгівлі наявність фінансових, страхових, маркетингових та дослідницько-інноваційних інституцій.

Проведені у попередніх розділах кваліфікаційної роботи дослідження показали складну організаційну, структурну та функціональну природу роздрібної торгівлі у сільських територіальних громадах. Причому, ми проводили дослідження не в успішній та економічно розвинутій, а у віддаленій та депресивній громаді, яка щоправда, має реальний шанс отримати поштовх до розвитку. Таким стимулом економічного, соціального та демографічного розвитку може бути використання особливої локалізації ТГ – наближеність до прикордонної території та проходження громадою важливих шляхів комунікації.

Очевидно, що напрацювання щодо розвитку роздрібної торгівлі найперше стосуватимуться села До----н, центру територіальної громади. Комерційний потенціал, зокрема купівельний, у жителів центрального села завжди вищий, аніж у віддалених старостинських округах на зразок досліджуваного в розділі 2.. Зрештою, такий ресурс як «центральність», забезпечує роздрібні купівлі не лише жителями села, але й більш віддалених старостинських округів. Третім купівельним ресурсом є значний прикордонний потік транзитних транспортних засобів і пасажирів.

Стратегія розвитку До-----нсько-Ма\*\*\*\*вської ТГ орієнтовна на розвиток соціальних, інфраструктурних та туристично-рекреаційних ініціатив. На нашу думку, в такому документі, а що важливіше – у практичній діяльності органів управління територіальної громади слід посилити увагу та зусилля до стимулювання економічного розвитку, стимулювання залучення нових виробництв, розміщення інвестицій, формування кластерів розвитку. Економічний розвиток та покращення демографічної ситуації сприятимуть зростанню комерційного потенціалу роздрібної торгівлі.

Ще одним із напрямків можливого поштовху розвитку територіальної громади в умовах воєнного стану може бути безпека, обумовлена прикордонною локалізацією. Релокація багатьох підприємств, виробництв і бізнесів часто вмотивована саме безпековими міркуваннями. Прикордонні території з багатьох міркувань мають значно вищий рівень безпеки, а потенціал енергетичного, транспортного чи ресурсного забезпечення є доволі добрим. Тому залучення релокованих бізнесів із загрозованих війною територій теж можна розглядати як один із напрямків активізації господарської діяльності.

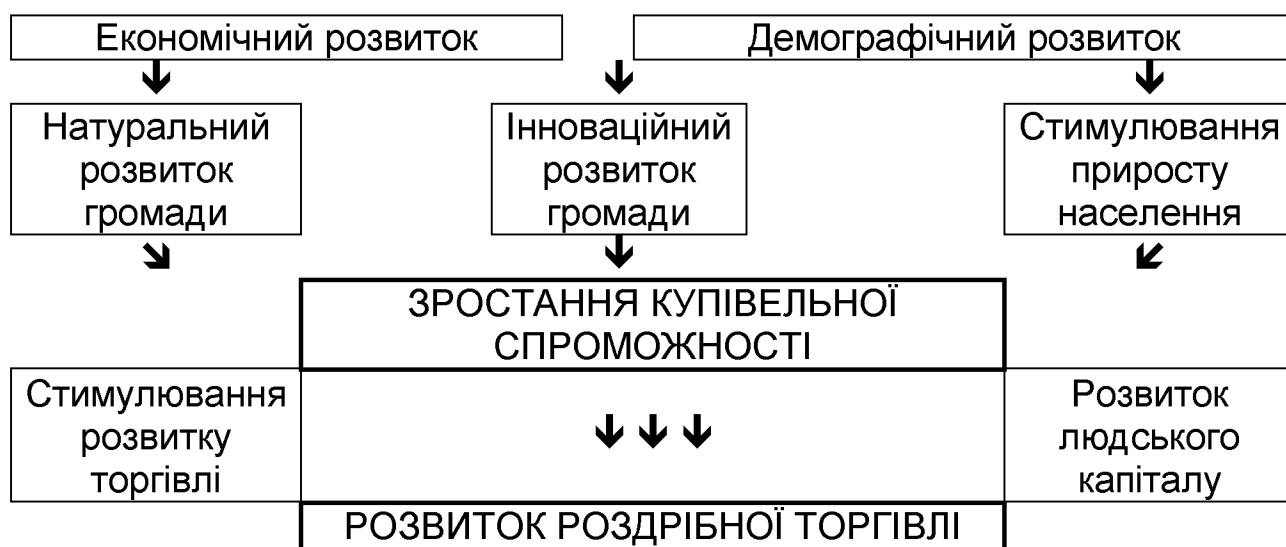


Рис. 3.1. – Взаємодія економічного і демографічного розвитку та активізації торгівлі у громаді

*Джерело: власна розробка, 2024р.*

Таким чином можна вважати, що основними напрямками активізації та розвитку роздрібної торгівлі (Рис. 3.1) є економічний та демографічний розвиток територіальної громади. Очевидно, що економічний та демографічний

розвиток є взаємо пов'язаним, взаємно детермінуючим. В економічному розвитку можна притримуватись двох сценаріїв: а) класичного, де розвиток визначатиметься природнім розвитком господарських відносин, становленням та розвитком суб'єктів господарювання під впливом ринкових (екзогенних і ендогенних) чинників; та б) інноваційний, конструйований та підтримуваний розвиток, де сформована інноваційна ідея бізнесу буде підтримана інвестиціями. При цьому, за варіантом б) зазвичай передбачають наявність певного мультипокаційного ефекту – коли інвестиції стимулюють приплив інших бізнес ініціатив та бізнесів. Особливо цікаво, коли сформованій на основі інвестицій бізнес стимулює кластерний розвиток.

Господарський кластер, як відомо, це особлива форма напів формальної організаційної взаємодії різних суб'єктів господарювання, інтегрованих за галузевим або територіальним принципами з метою підтримки економічного розвитку та взаємодії. Скажімо, логістичний центр об'єднує низку складських, сортувально-пакувальних, транспортних та маркетингово-збутових суб'єктів підприємництва сфери оптової, роздрібної торгівлі, логістики, транспорту тощо. Такий кластер має об'єднання на основі договорів співпраці та навіть оформлення асоціативних форм взаємодії. Об'єднуючими можуть бути спільна територія розташування, зона обслуговування, інформаційна система тощо. При цьому учасники кластера формально можуть не бути об'єднанням господарюючих суб'єктів. Головна мета кластерів – формування сприятливого бізнес-середовища та підтримка практики взаємодії як з метою стимулювання економічного розвитку так і з метою підвищення конкурентоздатності на унітарному та кластерному рівнях. Кластери допомагають формуванню консолідованих цілей та стратегічних візій, допомагають у формуванні інформаційних обмінів та взаємодії.

На нашу думку, стратегічним завданням економічного розвитку До-----нсько-Ма\*\*\*\*вської ТГ та с. До-----н є формування локального кластеру навколо об'єкта великого або середнього підприємництва. На основі аналізу

бізнес-середовища громади ми припускаємо, що таким бізнесом може бути логістичний центр на основі проєктованого Індустріального парку.

До----н може стати центром формування та розвитку логістичного торгового кластеру. Для цього село має належне розташування та комунікаційні можливості. Місцевий бізнес матиме всіляку підтримку та взаємодію із органом влади – сільською радою. Тому важливо сформувати стратегічні цілі взаємодії та Дорожню карту створення індустріального парку торгово-логістичного спрямування.

**Таблиця 3.1 – Основні діючі суб’єкти господарювання (юридичні особи) в сфері сільськогосподарського виробництва на території До----нсько-Ма\*\*\*\*вської ТГ, 2022р.**

№ п/п	Назва	Напрямки діяльності	Місце розташування
	Товариство з обмеженою відповідальністю «ВАМ-Агро	Ведення сільського господарства загального спрямування (вирощування зернових та технічних культур)	с. До----н
	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофрукта Ву****ків»	Ведення сільського господарства спеціального спрямування (вирощування ягідних культур – полуниця, смородина, малина)	с. Ву****ків
	Приватне підприємство «Бонус»	Ведення сільського господарства спеціального спрямування (вирощування квітів та декоративних рослин)	с. До----н
	Товариство з обмеженою відповідальністю «Кунин»	Ведення сільського господарства загального спрямування (вирощування зернових та технічних культур)	с. Кунин
	Фермерське господарство «Аква»	Ведення сільського господарства спеціального спрямування (аквакультура та риборозведення)	с. Хитрейки
	Фермерське господарство «Греммакс»	Ведення сільського господарства спеціального спрямування (молочне скотарство)	

*Джерело: побудовано на основі [41, с. 50]*

Для економічного розвитку громади, та с. До----н зокрема, важливо сприяти утвердженню на території територіальної громади діючих бізнесів, зокрема в сферах електро-генерації (вітрова електростанція) – фірма ТЗОВ «Лайджі-Синергія UA» та сільськогосподарського виробництва – ТЗОВ «Агрофрукіка Ву\*\*\*ків» (Табл. 3.1).

Сільськогосподарське виробництво на території До----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади повинно розвиватись з врахуванням специфіки ґрунтово-кліматичних умов та ринкової кон'юнктури. Тому заслуговує на підтримку формування та розвиток суб'єктів агробізнесу не загальної поширеної зерново-соєвої спеціалізації, а пошук ніш ринку більш адаптованих під місцеві умови. Прикладом може бути діяльність відомого виробника ягідної продукції ТЗОВ «Агрофрукіка Ву\*\*\*ків», виробника молока ФГ «Греммакс» та оригінального виробника аквапродукції ФГ «Аква».

Для прикладу, ТЗОВ «Агрофрукіка Ву\*\*\*ків» є відомим та визнаним в регіоні виробником ягід. Підприємство має вправну команду фахівців, апробовані сучасні технології виробництва та зберігання, налагоджену логістику та частково – маркетинг. Як зазначено на сайті компанії: «Тісний контакт з харчовою переробною промисловістю дозволяє культивувати ягоди та інші сільськогосподарські продукти за бажанням клієнта. Філософія підприємства полягає в тому, що в фруктовій галузі стратегія якості починається з високоякісної сировини (фруктів), які ми вирощуємо [48].



Рис. 3.2. – Схема розвитку ягідного виробництва та формування «ягідного кластеру» на основі ТЗОВ Агрофрукіка Ву\*\*\*ків

*Джерело: власна розробка, 2024р.*

Ми можемо припустити, що з узагальненням досвіду побідних агробізнесів у нашій країні, перспективним буде не лише налагодження переробки / технологій зберігання (заморозки), але формування ягідного кластеру (рис. 3.2).

Очевидно, що економічний розвиток територіальної громади сприятиме збільшенню податкових надходжень та зростанню доходів населення. А це прямий мотиваційний чинник для збільшення витрат на придбання товарів і послуг. Тому економічний розвиток сприятиме розвитку роздрібною торгівлі. Це відповідатиме Стратегічній візії громади (Рис. 3.3):

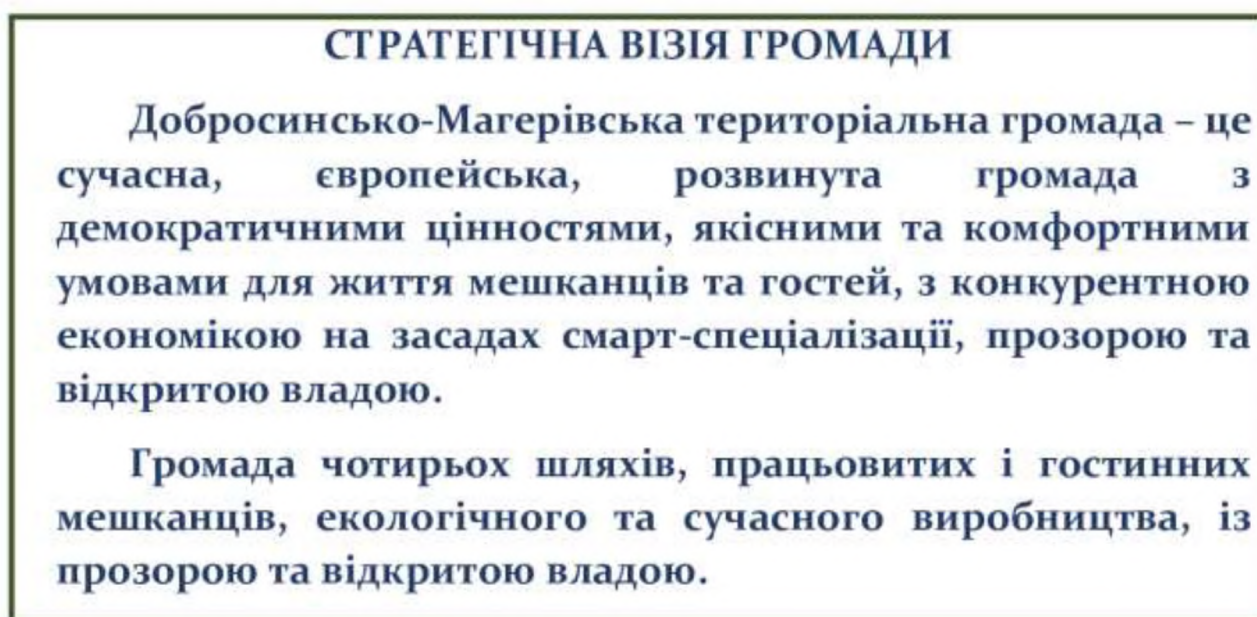


Рис. 3.3. – Стратегічне бачення розвитку До---нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади

*Джерело: на основі [41], 2024р.*

Стратегічне бачення (візія), що є важливим та основоположним елементом Стратегії розвитку територіальної громади, не випадково містить запис про конкурентну економіку та смарт-спеціалізацію. Для забезпечення конкурентних умов існує необхідність формування сприятливого бізнес-середовища, інвестиційного клімату зокрема.

Конкурентні умови громади формуються під впливом підприємницького клімату в громаді та ефективного поширення позивної інформації. По суті ми



маємо справу із формуванням бізнес іміджу територіальної громади. Для створення сприятливих та конкурентних умов на території громади необхідно:

- Створити сприятливе та привітне підприємницьке середовище;
- Розвивати комунікацію (включно – мобільний зв'язок, Інтернет), транспортну і логістичну інфраструктуру;
- Сформувати систему підтримку усім новим бізнес-ініціативам, особливо в інноваційних та венчурних напрямках (стартапи);
- Розвивати партнерство із зарубіжними та міжнародним партнерами;
- Забезпечити безпечне середовище в громаді;
- Створити «бренд громади» та поширювати позитивну інформацію по неї, в тому числі заохочуючи ознайомчі візити, локальні свята, туризм.

Вже зараз, використовуючи сумні обставини війни, громада має поширити запрошення до підприємств, виробництв, колективів та творчих груп, які мають на меті тимчасове переміщення у безпечну місцевість. До---нсько-Ма\*\*\*\*вська громада може стати новим місцем розташування переміщених (релокованих) бізнесів.

На основі наведеного можна зробити висновок, що активізація економічного життя у територіальній громаді, формування сприятливого бізнес-середовища, зокрема інвестиційного клімату, сприятиме активізації роздрібної торгівлі. Одним із стратегічних проектів у цьому напрямку може стати створення та розвиток Комерційного-логістичного індустріального парку поблизу До---на, який зможе використати вигідне транспортне розташування громад.

З метою формування сприятливого бізнес-клімату ТГ повинна опрацювати Дорожню карту економічного розвитку, поклавши його, а не соціальний розвиток, в основу Стратегічного плану розвитку громади. При формуванні сприятливого підприємницького середовища важливо не лише сприяти його створенню, за особливою програмою. Але вкрай важливо формування інвестиційного, комерційного іміджу громади, поширення позитивної інформації про її потенціал та привітність для бізнесу й інвестицій.

Демографічний розвиток громади теж сприятиме активізації роздрібної торгівлі. Однак реальні можливості демографічного розвитку ТГ є дуже обмежені, а дія стимулюючих заходів край повільна.

### 3. 2 Вдосконалення та активізація розвитку роздрібної торгівлі у територіальній громаді

Стимулювання розвитку роздрібної торгівлі ґрунтується на внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) чинниках. Серед чинників найвищого рівня – кількість покупців, яка на пряму залежить від чисельності населення та транзитних потоків потенційних покупців, а також купівельна спроможність населення та інших (зовнішніх) потенційних покупців. Купівельна спроможність населення досить динамічний показник, оскільки залежить від багатьох чинників. Останніми роками суттєвим випаруванням для доходів населення була пандемія Covid-19 та військова агресія рф. Це мало вплив на показники роздрібної торгівлі. Так за даними Головного управління статистики, індекс фізичного роздрібного торгового обороту впродовж 2017-21 роки коливався від 103,3% (2020р.) до 117,2 (2021р.).

Таблиця 3.2 – Основні показники роздрібної торгівлі Львівської області, 2017 – 2021 рр.

Показники	рік				
	2017	2018	2019	2020	2021
Оборот роздрібної торгівлі, млн грн	51437	57825	66601	70602	89383
Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі (попередній рік=100), %	112.5	105.3	107.8	103.3	117.2
Оборот роздрібної торгівлі у розрахунку на 1 особу, тис. грн	20,3	22,9	26,5	28,2	35,9

*Джерело: розраховано на основі [49]*

Органи державної статистики, у зв'язку із введенням воєнного стану, уже тимчасово не подають даних за 2022 та 2023 роки. Однак за оцінками працівників торгівлі в територіальній громаді оборот роздрібної торгівлі зріс на 23%, і сумарний оборот на одну особу досягнув 38 тис. грн. Найбільше зросли обсяги продажів продовольчих товарів та господарських товарів, а ось обсяги

продажів побутової техніки, за оцінками працівників торгівлі, навіть дещо знизились

На основі наведеного можна прогнозувати збереження обережної тенденції до зростання роздрібного товарообігу, особливо в частині продовольчих товарів, господарських товарів.

Очікується, що структура та перелік об'єктів роздрібної торгівлі на території До----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади суттєво не зміниться. Єдиним суттєвим зрушенням, що матиме довготривалі різнопланові наслідки є початок роботи супермаркету в селі До----н (Рис. 3.4).



Рис. 3.4. – Зовнішній вигляд супермаркету «Рукавичка» с. До----н, 2023р.

*Джерело: фото з пошукової системи Google*

На нашу думку, поява першого супермаркету змінить потоки покупців, посилить рівень конкуренції, сприятиме вдосконаленню торгового-технологічного процесу в До----ні та магазинах старостинських округів ТГ.

Якщо порівняти структуру об'єктів роздрібної торгівлі в селі До----н та Ву\*\*\*\*ківському старостинському окрузі, то можна побачити суттєві відмінності (Табл. 3.3). Зокрема, чисельність закладів торгівлі в с. До----н немов би й менша, однак їх торговий потенціал (роздрібний товарообіг, кількість

покупок, середній чек покупок, товарний асортимент) значного вищий. Це дозволяє магазинам центрального села та ресторану (об'єкт HORECA) залучати кошти для інвестицій, дбати про зовнішній вигляд, інтер'єр, впроваджувати нові форми торгівлі, оновлювати обладнання тощо. Значним позитивом для роздрібною торгівлі у с. До----н є не тільки наявність більшої кількості місцевих покупців, але й потенціал транзитних покупців із власної територіальної громади та інших транзитних потоків покупців.

**Таблиця 3.3 – Структура об'єктів роздрібною торгівлі в До----ні та Ву\*\*\*ківському СО До----нсько-Ма\*\*\*\*вської ТГ, 2023 р.**

Вид об'єктів роздрібною торгівлі	Територія	
	До----н	Ву***ківський старостинський округ
Супермаркети	1	-
Універсальні сільські магазини	6	10
Спеціалізовані магазини	4	1
МАФ (дрібний роздріб)	3	2
Об'єкти HORECA	1	1
<b>Всього</b>	<b>15</b>	<b>14</b>

*Джерело: результати обстеження, 2023*

Активізація роздрібною торгівлі на фоні не дуже сприятливих показників купівельної спроможності є складним завданням. Одна справа розвивати торгівлю в успішних, багатолюдних та динамічних громадах, а зовсім складніше робити це у не дуже успішних і демографічно депресивних громадах. Однак інтереси економічного розвитку, зацікавленість у формуванні сприятливого середовища не лише проживання, але й ведення бізнесу вимагають докласти всіх зусиль до активізації роздрібною торгівлі, покращення діяльності об'єктів такої діяльності.

Більшість сподівань у цьому ми все ж покладаємо на економічний розвиток та зміну демографічних тенденцій, що можуть спричинити до нарощування купівельного потенціалу громади. Однак не залежно від цього, ми

пропонуємо прийняти низку заходів для стимулювання розвитку роздрібно́ї торгівлі навіть в межах діючої роздрібно́ї торгової мережі. Ці заходи ми згрупували у два напрямки:

1. Зміна позиції торгового підприємництва у Стратегії розвитку територіальної громади;
2. Програма підтримки розвитку роздрібно́ї торгівлі.

Детальне ознайомлення із Стратегією розвитку територіальної громади (повна назва – «Стратегія розвитку До----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади: розвиток, інновації, інвестиції» [41]) дозволяє припустити, що вона сформована без належного глибокого розуміння нових завдань та викликів, які постали перед громадами після здійснення реформи «децентралізації». Працівники кафедри підприємництва та торгівлі ЛНУП під час наукових конференцій зазначають, що функції і завдання ОМС в перебігу реформи «децентралізації» змінились суттєво.

Економічний розвиток, комерційна діяльність, розвиток підприємництва, фінансова та маркетингова діяльність мають становити основу діяльності, яка у взаємодії сприятиме формуванню економічного розвитку. Такі звичні «соціальні» сфери як охорона здоров'я, туризм, відпочинок та рекреація повинні теж набувати рис комерційної діяльності, самоокупності чи навіть дохідності, та додатково – нести позитивну інформацію про громаду та її потенціал.

<b>ЗМІНА ПРІОРИТЕТІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ</b>		
<b>Діюча Стратегія розвитку громади:</b>		<b>Нове бачення Стратегії розвитку громади:</b>
<b>Соціальний розвиток громади та формування зручних умов проживання:</b> - розвиток дорожньої мережі; - розбудова інфраструктури; - освіта, соціальна сфера, забезпечення розвитку умов проживання.		<b>Економічний розвиток територіальної громади:</b> - підтримка підприємництва та бізнес-ініціатив; - стимулювання ділової активності, в тому числі інвестицій; - формування позитивного економічного іміджу громади.

**Рис. 3.5. – Зміна пріоритетів Стратегії розвитку До----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади (проект)**  
*Джерело: власна розробка, 2024р.*

Тому пріоритетом Стратегії розвитку громади має бути економічний розвиток, формування сприятливого бізнес-середовища та залучення інвестицій.

Розробники Стратегії, при розробці пріоритетних напрямків розвитку ТГ, орієнтувались на депутатів та працівників До----нської сільської ради. Однак функціональна парадигма місцевого самоврядування в результаті реформи суттєво трансформувалась. Економічний розвиток, фінансування, підприємництво, агропромисловий розвиток, транспорт і автобусні пасажирські перевезення, охорона здоров'я, промоція територій, безпека і правопорядок – тепер це уже завдання ОМС, причому завдання із пріоритету. Бо основою підтримки навіть тих звичних завдань є бюджет, а він формується саме в економіці та господарському житті.

При формуванні нових пріоритетів Стратегії розвитку громади слід врахувати нові виклики децентралізації, особливо стосовно економічного та інфраструктурного розвитку. Стратегія повинна враховувати необхідність розвитку торгового підприємництва, як одного із поширених та зручних для започаткуванню бізнесів. Для стимулювання роздрібної торгівлі існує необхідність розробки Програми активізації роздрібної торгівлі.

Замкнута локальна система роздрібної торгівлі в межах кожної ТГ формує специфічну «мережу роздрібної торгівлі». В межах сільських територіальних громад це особливий підвид т. з. «сільської роздрібної торгівлі». Оскільки купівельний потенціал громади, від громади центрального села с. До----н до дещо віддалених і менш успішних старостівських округів, є досить незначним – мотивація до відкриття нових об'єктів торгівлі є досить невисокою. Однак, орієнтуючись не на сучасний стан, а на перспективу, варто зосередитись увагу на підтримку різних бізнес-ініціатив у комерційній діяльності (розділ 1 Програми). Серед заходів цього розділу може бути



сприятлива регуляторна політика, заохочення використання нових форм торгівлі, цифрові технології продажів та інформування покупців тощо.

На нашу думку, така Програма має включати реальні для впровадження заходи. Адже в межах територіальної громади роздрібна торгівля вимагала б специфічного підходу. Програма має на меті участь громади у підтримці або виконанні таких напрямків та дій (Рис. 3.6):

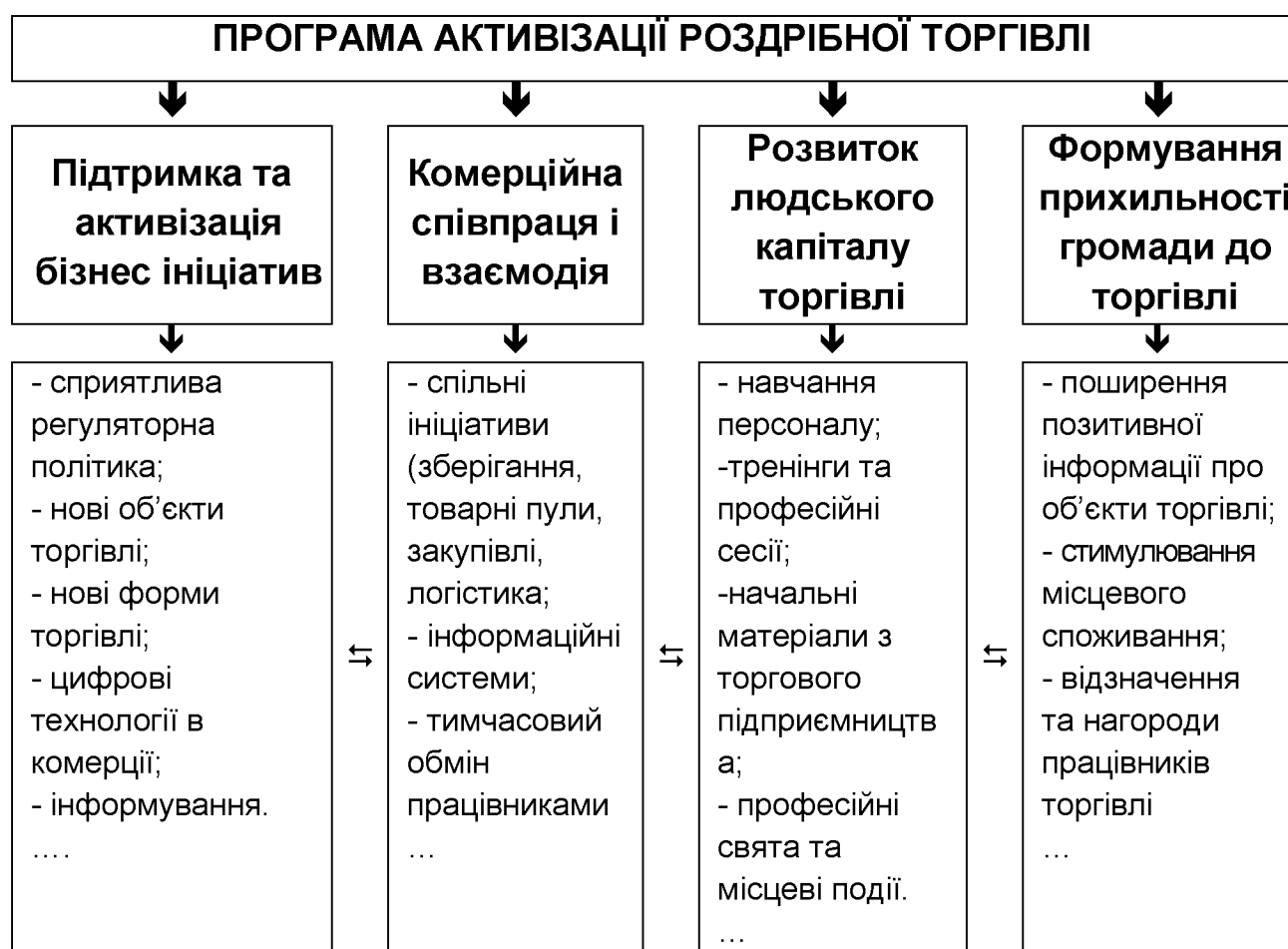


Рис. 3.6. – Зміст Програми активізації роздрібної торгівлі у До-----нсько-Ма\*\*\*\*вській територіальній громаді (проект)

*Джерело: власна розробка, 2024р.*

Комерційна співпраця об'єктів роздрібної торгівлі може вдаватися абсурдною в такому замкнутому та незначеному конкурентному просторі. Але насправді об'єкти роздрібногo ритейлу можуть взаємодіяти як у закупівлі / постачанні товарів, просуванні місцевих продуктів, впровадженню нових технологічних рішень, так і у взаємодії із потенційними покупцями через споживчу просвіту та інформування (Розділ 2 Програми). Поводження з комерційними відходами, культура споживання, скорочення втрат продуктів,

використання альтернативної енергії – це теми, в яких об'єднані зусилля об'єктів роздрібної торгівлі та їх власників можуть отримати міжнародну грантову підтримку.

Розвиток людського капіталу роздрібної торгівлі (Розділ 3 Програми) є найбільш привабливим з точки зору оперативних можливостей. Цей розділ однаково ефективний за наслідками для а) громади, б) об'єкту торгівлі; в) покупців. Адже більшість продавців не мають актуальної професійної освіти: вони або мають в освітньому доробку начальні заклади т. з. «радянської торгівлі», або й не мають зовсім професійного вишколу. Ситуація на ринку праці така, що власники об'єктів торгівлі починають дбати про стабільність персоналу – адже зміна продавців не лише вимагає складних процедур інвентаризації, ревізії, укладання трудових договорів та договорів про повну матеріальну відповідальність. Дослідники відзначають, що в короткому часовому періоді (до 3-5 місяців), при зміні ключового продавця, грошова виручка знижується на 9-18%, а інколи – до 30% [50].

В роздрібній торгівлі відбувається бурхливий технологічний розвиток. Звичні і традиційні форми продажу, описані в усіх підручниках (через прилавок та самообслуговування), не лише отримали нове наповнення і технічний супровід (безконтактні комунікації, каси без продавців, магазини без продавців, відео нагляд за збереженням товарів, NFC (т. з. - безконтактні платежі), інтернет замовлення, торгівля з доставкою тощо). З'явилися ще більш революційні технології, які уже працюють в високо розвинутих країнах та модерних торгових центрах. Але згадаймо: як змінилась банальна каса в МакДональдзі? Коли це відбулось? Так, впродовж лише частини життя одного покоління! Тому Інтернет-речей (т. з. - IoT), Аналітика Big Data, моделювання розширеної чи віртуальної реальності (AR та VR), психоемоційне моделювання поведінки покупців – це те, про що продавці мають дізнаватись. Спочатку за науково-популярними та просвітницькими матеріалами, а пізніше – на тренінгах, навчальних сесіях, семінарах та локальних зустрічах. Досвід кафедри підприємництва та торгівлі підтверджує високу ефективність друкованих



популярних видань [51]. Напевне в цьому розділі Програми активізації торгівлі ефективним буде й використання соціальних мереж (Фейсбук, Вайбер, Вацап тощо).

Існує популярний вислів, що покупці голосують щоденно, і роблять вони це своїми гаманцями. Однак як і у політичних виборах, вибір покупця має складну економічну і психо-емоційну природу. Немаловажну роль у мотивації покупок відіграє комерційний імідж об'єкту торгівлі. Навіть магазини що входять в одну мережу можуть і мають різний комерційний імідж. Незаперечно, що кожен магазин має дбати за свій імідж, плекаючи всіма доступними засобами свій фірмовий стиль. Всі, від вдалої власної назви об'єкту, до його освітлення в нічний час, дизайну товарних ярликів чи одягу продавця має вплив на формування іміджу.

Для територіальної громади теж важливо та знаково, щоб усі бізнес об'єкти, в тому числі магазини роздрібної торгівлі мали позитивний імідж у місцевих жителів та потенційних транзитивних покупців. Тому розвиток довір'я жителів громади до місцевої торгівлі, співпраця з нею, в тому числі – господарська, є важливими для формування атмосфери розвитку і співпраці. Керівництво громади має мати особливий погляд на усі бізнес-об'єкти: вони наповнювачі бюджету та носії інформації про громаду. Тому територіальна громада має бути своєрідним локальним бізнес-кластером.

На думку залучених до оцінки цих заходів депутатів До----нсько-Ма\*\*\*\*вської ТГ, працівників сільської ради, продавців роздрібних магазинів та покупців, така Програма активізації роздрібної торгівлі може викликати зацікавленість не лише у жителів громади, але й у потенційних інвесторів. Розробка такої програми вже на стадії визначення критичних проблем буде свідченням зацікавленості місцевої влади у економічному розвитку та співпраці із торговим бізнесом.

Можна сподіватись, що запропоновані у цьому параграфі заходи та зміни в Стратегію розвитку громади, активізують ділову активність, зокрема торгове підприємництво, потенційно зупинять негативні демографічні процеси та

допоможуть активізувати роздрібну торгівлю в громаді, у селі До----н зокрема (Рис. 3.7.).

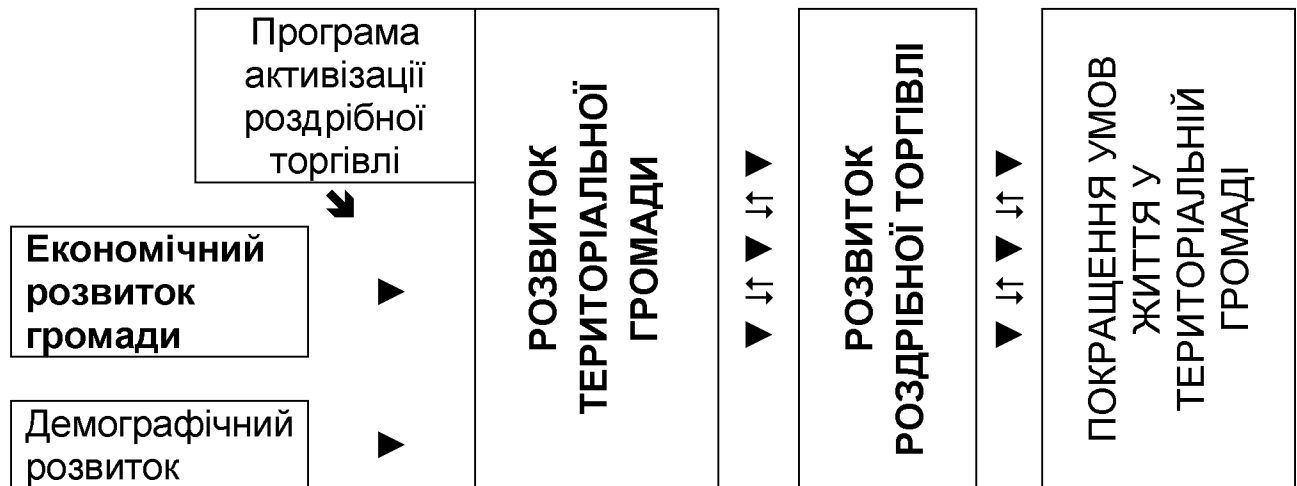


Рис. 3.7. – Моделювання впливу розроблених заходів по активізації роздрібної торгівлі у територіальній громаді (проект)

*Джерело: власна розробка, 2024р.*

Розвиток та активізація роздрібної торгівлі є ключовим напрямком розвитку підприємництва у До----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальній громаді. Сільська роздрібна торгівля має особливості та закономірності, які слід врахувати про плануванні територіального розвитку. При цьому важливо дотримуватись принципів та підходів сталого розвитку, забезпечуючи баланс інтересів громади.

Роздрібна торгівля на селі має сприяти сільській комунікації, поширенню позитивних прикладів та практик, сприяти формуванню локально орієнтованого асортименту із можливим включенням до нього місцевих товарів. Сімейні та родинні цінності особливо відчутні та цінуються в невеликих групах та громадах. Це також має враховувати місцева торгівля. Як ми встановили у цій роботі, роздрібна торгівля на селі відіграє значиму соціально-комунікативну роль, сприяє згуртуванню громади. Технічний та технологічний розвиток у роздрібній торгівлі, нові управлінські та логістичні рішення, цифрові технології, модерна організація торгово-технологічного процесу вже ближчим часом змінить внутрішній зміст та зовнішні прояви роздрібної торгівлі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Темою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних, методичних та прикладних питань роздрібної торгівлі на рівні територіальної громади, та розробка пропозицій по її вдосконаленню і розвиток

На основі проведеного дослідження ми встановили:

1. Роздрібна торгівля є одним із найбільш поширених напрямків торгівлі. В сільській місцевості вона набирає ознак «сільської роздрібної торгівлі». Основою функціонування роздрібної торгівлі як системи є вільний конкурентний ринок та платоспроможність покупців.
2. Територіальна громада – це нова адміністративно-територіальна одиниця, яка об'єднує декілька населених пунктів, які входили до колишніх міських чи сільських рад. Роздрібна торговельна мережа в територіальних громадах проходить етап розвитку на нових організаційних, економічних та функціональних умовах.
3. Методика досліджень роздрібної торгівлі детально описана в науковій та навчальній літературі. Гостре питання досліджень – обмежений доступ або відсутність статистичної інформації, її зосередження лише на юридичних особах та вибіркових спостереженнях.
4. Основними показниками оцінки стану роздрібної торгівлі є загальний та відносний товарооборот, товарооборот на одного працівника та на одиницю торгової площі, скупна та відносна вартість товарних запасів, глибина та ширина товарного асортименту, валовий та чистий дохід (прибуток) від торгівлі, рівень рентабельності.
5. Об'єктом дослідження є До----нсько-Ма\*\*\*\*вська сільська територіальна громада, розташована у теперішньому Львівському, колишньому Жовківському районі. Вона утворена на базі двох основних колишніх рад – До----нської сільської ОТГ та Ма\*\*\*\*вської селищної ОТГ. Адміністративно територіальна громада поділена на старостинські округи: Ма\*\*\*\*вський, Ву\*\*\*\*ківський, Замківський, Кунинський, Лавриківський. До----н, як центральне село, округу не створює.

6. Глибші дослідження стану роздрібно́ї торгівлі виконано на основі Ву\*\*\*ківського старостинського округу. Умови ведення роздрібно́ї торгівлі в окрузі є мало сприятливі. Основним обмеженням є недостатня кількість покупців, їх невисока платоспроможність, низькі запити щодо товарного асортименту. Однак із усіх 34 фізичних осіб підприємців цього округу, рівно 1\2 здійснює торгову діяльність.

7. В Стратегії розвитку громади питання розвитку підприємництва, та торгівлі зокрема, не займають належного місця. Відзначимо задум розвитку супермаркету в селі До----ні. І все ж чисельність об'єктів роздрібно́ї торгівлі у старостинському окрузі та громаді повільно скорочується. Більшість з об'єктів роздрібно́ї торгівлі Ву\*\*\*ківського старостинського округу розташовано у селі Ву\*\*\*ків. Три об'єкти роздрібно́ї торгівлі є у Пирятині, та по два – у Боброїдах та Бучмах.

8. Рівень задоволення покупців роздрібно́ю торгівлею є досить невисоким, у 2022 році роботу основних сільських магазинів покупці оцінювали на «вище середнього» (3,5 балів із 5 можливих). Зауваження торкаються зовнішнього вигляду (дизайну), асортименту, рівня цін.

9. Об'єкти роздрібно́ї торгівлі в Ву\*\*\*ківському старостинському окрузі мають невисоку економічну ефективність. Підприємці неймовірними зусиллями втримують роботу власних об'єктів торгівлі. Цінова конкуренція та низька купівельна спроможність стримують цінову маржу, а транспортні витрати та низькі обсяги продажів є об'єктивними.

10. Торгово-технологічний процесу в об'єктах роздрібно́ї торгівлі у Ву\*\*\*ківському старостинському окрузі має суттєві особливості, обумовлені незначною економічною ефективністю, та відсутністю інвестицій. Для моделювання процесів ми використали «модельний магазин сільської роздрібно́ї торгівлі» (ММСРТ). За досліджуваний період (2020 – 2022 рр.) валова торгова виручка (в поточних цінах) зросла на 34%, в основному за рахунок товарної інфляції. Середній чек покупки зріс майже на 45% і становить біля 230 грн. Торгова маржа – тема які власники відмовлялись обговорювати,

але відсторонено, не стосовно власного об'єкту роздрібної торгівлі, вони погоджувались на її оцінку в 22-34% (окремі товари – до 60%) , що забезпечує прибутковість за основною (торговою) діяльністю в 10-15% (це оціночні показники).

11. Аналіз основних етапів операційного ланцюга торгово технологічного процесу невеликих сільських магазинів, розміщених у економічно не міцних територіальних громадах, підтверджує, що вони об'єктивно мають специфіку та закономірності формування. Такі магазини демонструють зразки комерційної стійкості та співпраці із покупцями. Торгово-технологічному процесу бракує інноваційності та прихильності до інновації. Існує об'єктивна необхідність розробки заходів по формуванню привітного ставлення до клієнтів, фахового навчання продавців, укріпленню клієнтського та комерційного іміджу. Низька економічна ефективність невеликих сільських магазинів є серйозною перешкодою для їх модернізації та розвитку.

12. Стимулювання розвитку роздрібної торгівлі ґрунтується на внутрішніх та зовнішніх чинниках. Серед чинників найвищого рівня – кількість покупців, , а також купівельна спроможність населення та інших покупців. Активізація економічного життя у ТГ, формування сприятливого бізнес-середовища, зокрема інвестиційного клімату, сприятиме активізації роздрібної торгівлі. Одним із стратегічних проектів у цьому напрямку може стати створення та розвиток Комерційного-логістичного індустріального парку поблизу До----на, який зможе використати вигідне транспортне розташування громад.

13. Ми прогнозуємо збереження обережної тенденції до зростання роздрібного товарообігу, особливо в частині продовольчих товарів, господарських товарів. Структура та перелік об'єктів роздрібної торгівлі на території До----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади суттєво не зміниться. Довготривалі різнопланові наслідки матиме початок роботи супермаркету в селі До----н

14. Нами обґрунтовано низку заходів для стимулювання розвитку роздрібної торгівлі навіть в межах діючої роздрібної торгової мережі. В їх основі: 1. Зміна

позиції торгового підприємництва у Стратегії розвитку територіальної громади та 2. Програма підтримки розвитку роздрібної торгівлі.

15. Обґрунтовані в роботі заходи та зміни в Стратегію розвитку громади, активізують ділову активність, зокрема торгове підприємництво, потенційно призупинять негативні демографічні процеси та допоможуть активізувати роздрібну торгівлю в громаді, у селі До----н зокрема.

16. Технічний та технологічний розвиток у роздрібній торгівлі, нові управлінські та логістичні рішення, цифрові технології, модерна організація торгово-технологічного процесу вже ближчим часом змінить внутрішній зміст та зовнішні прояви роздрібної торгівлі.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Губені Ю., Крупа В., Маркович Н. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційних робіт. Для студентів ОС «Магістр», спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Л.: ЛНУП, 2021, 54с.
2. Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє, 2013, с. 78-80
3. Торгівля: Великий тлумачний словник сучасної мови. – [Ел. ресурс], Режим доступу: <https://slovnyk.me/dict/vts:торгівля>, Дата звернення: 06.08.2023р.;
4. Кулава М. Поняття «торгівля» та «торговельна діяльність» відповідно до законодавства України та доктрини // Адміністративне право і процес, 2017, № 25 (17)
5. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник. – Львів: Світ, 2005., 616 с.
6. Господарський кодекс України: Закон України / Верховна Рада України. – Офіційне видання – К.: Відомості Верх. Ради України (В В Р), 2003. - №18., 144 с.
7. Ramienski W. Handel i prawo hanlowe: szkic badawczy. – W-wa: Wydawnictwo UW, 2003, 276р.
8. Про внутрішню торгівлю: Закон України (проект КМУ). – [Ел. ресурс], Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/jf7ab00a>, Дата звернення: 16.08.2023р
9. Губені Ю. Е. Підприємництво: Навч. посібник. – Львів: НВФ «Українські технології», 2012., 572 с.
10. Краус Н. Історія економіки та економічної думки: структурно-логічні схеми, таблиці, малюнки: навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2017, 496с.
11. Jacques Savary: Wikipedia. – [Ел. ресурс], Режим доступу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Jacques\\_Savary](https://en.wikipedia.org/wiki/Jacques_Savary), Дата звернення: 19.08.2023р
12. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010): офіційний сайт. – [Ел. ресурс], Режим доступу: <https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/47/KVED10>, Дата звернення: 14.08.2023р
13. Оптовий ринок «Шувар»: офіційна сторінка. – [Ел. ресурс], Режим доступу: <https://shuvar.com/>, Дата звернення: 11.08.2023р
14. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. та ін Організація торгівлі: підручник, 2-ге видання, / за ред. проф. В. Апопія – К.: Центр навчальної літератури, 2005, - 616с.

15. Marketing místní produkce: oficalna stranka. – [Ел. ресурс], Режим доступу: [https://www.lokalni-ekonomika.cz/marketing/jak\\_prodat.html/](https://www.lokalni-ekonomika.cz/marketing/jak_prodat.html/), Дата звернення: 25.07.2023р
16. Панченко Тетяна. Регіональна структура країн Європи: спроба типологізації // Політичний менеджмент, 2011, № 3, с. 157-170
17. Regions - Nomenclature of Territorial Units for Statistics - NUTS 2003 (2003 Edition). Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2003, s. 11-15
18. Конституція України: Основний закон. – К.: Укр. правнича фундація, 2021, с. 18
19. Жежера А. І. Адміністративно-територіальний устрій України. – К.: ДП «Укркартгеофонд», 2005., 800с.
20. Територіальні громади України: база даних. [Ел. ресурс] Реж. доступу: [https://decentralization.gov.ua/new\\_gromada](https://decentralization.gov.ua/new_gromada) ; Дата звернення: 22.09.23 р.
21. Нові 73 тергромади та сім районів Львівщини нанесли на карту – Daily Lviv.com – [Ел. ресурс] Реж. доступу: <https://dailylviv.com/news/sytuatsiyi-i-pryhody/novi-73-terhromady>; Дата звернення: 29.09.23 р.
22. Адміністративний устрій Львівської області: Вікіпедія. – [Ел. ресурс], Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Адміністративний\\_устрій\\_Львівської\\_області](https://uk.wikipedia.org/wiki/Адміністративний_устрій_Львівської_області). Дата звернення: 16.08.2023р.
23. Вакуленко В., Орлатий М. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні: підручник. – К. : НАДУ, 2010., 401с.
24. Лелеченко А., Васильєва О., Куйбіда В., Ткачук А. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. – К.: НАДУ, 2017., 110 с.
25. Вець М. Р. Розвиток торгової мережі роздрібної торгівлі у сільській місцевості / Студентська молодь і наук.-технічн. прогрес. Збірн. матер. студ. наук. конфер., – Л.: ЛНУП, 2021, - 342с.
26. Губені Ю. Е. Удосконалення роздрібної торгівлі в територіальних громадах // Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій: мат. XXIV Міжн. наук.-практ. форуму, [Ел. ресурс]. Л.: ЛНУП, 2023. с. 43-45.
27. Про доступ до публічної інформації: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР У), 2011, № 32;
28. Про захист персональних даних: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР У), 2010, № 34,
29. Основні показники роздрібної торгівлі: офіційний сайт Державної служби статистики. – [Ел. ресурс], Режим доступу: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/trg\\_gic/oprt2017](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/trg_gic/oprt2017), Дата звернення: 14.08.2023р



30. Структура грошових витрат домогосподарств за 17 років у порівнянні з іншими країнами: офіційний сайт Державної служби статистики. – [Ел. ресурс], Режим доступу: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/infografika/2020/domogosp/sgvd\\_2002\\_2018.png](https://ukrstat.gov.ua/operativ/infografika/2020/domogosp/sgvd_2002_2018.png), Дата звернення: 14.08.2023р;
31. Державна служба статистики України: офіційний сайт. [Ел. ресурс], Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/> Дата звернення: 12.08.2023р;
32. Губені Ю., Крупа О., Крупа В., Шувар Б. Моніторинг поведінки роздрібних закупівельників овочів та фруктів на ринку "Шувар" : за підсумками соціол. дослідж. в рамках співпраці з ТзОВ "РСП "Шувар". – Львів : ЛНАУ, 2021. 49 с.
33. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. та ін Організація торгівлі: підручник, 2-ге видання, / за ред. проф. В. Апопія – К.: Центр навчальної літератури, 2005., 616с.
34. Губені Ю., Андріїв В. та ін. Підприємництво і агробізнес: навчальний посібник. – Л.: НВФ Укр. технол., 2012., 325с.
35. Губені Ю. Е. Підприємництво: просто, доступно, для сільських жителів. Інформаційна брошура. Л.: КП К-Б РД, 2022, 44с.
36. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства: Підручник / Під ред. Н. М. Ушакової. - К.: Хрещатик, 1999. - 800 с.
37. Гринів Б. В. Аналіз товарообороту підприємств роздрібної торгівлі: навч. посібник. – Л.: ЛКА, 2005., 148 с.
38. Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: 3б. мат. I та II Всеукр. наук.-практ. конф. [Ел. видання] / за заг. ред. Ю. Губені, Л.: ЛНУП, 2022 / 2023. 148с. / 167с.
39. Партнерство заради розвитку. Децентралізація: офіційний сайт проекту. [Ел. ресурс], Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/gromada>, Дата звернення: 11.11.2003р.
40. У справі щодо створення укрупненої До----нсько-Ма\*\*\*\*вської ОТГ важливо знайти компроміс / Прикордоння, 2020, 31 липня [Ел. видання] , режим доступу: <http://prykordonnya.info/8320/galya-hets-shodo-otg/>, Дата звернення: 13.11.2023р.;
41. Стратегія розвитку До----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади: розвиток, інновації, інвестиції. – [Рукопис, Електронний ресурс], Режим доступу: [https://rada.info/upload/users\\_files/04371727](https://rada.info/upload/users_files/04371727), Дата звернення: 09.11.2023р.
42. Освіта До----нсько-Ма\*\*\*\*вської територіальної громади: аналітичний звіт [Рукопис], неопублікований матеріал, До----н, 2022р.
43. Губені Ю. Е. SWOT- аналіз як інструмент бізнес-планування // Вісник ЛДАУ. Економіка сільського господарства. - Львів: ЛДАУ, 1997 с.97-99

44. Концепція індустріального парку «До----н» Львівська область, Львівський район, територія До----нсько-Ма\*\*\*\*вської сільської ради. – [Рукопис, Ел. ресурс], Режим доступу: [https://rada.info/upload/users\\_files/04371727/8a4a2d532940ab12ddf189bf9ab03f33.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04371727/8a4a2d532940ab12ddf189bf9ab03f33.pdf), Дата звернення: 14.11.2023р.
45. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад: Національний реєстр адміністративно-територіальних одиниць. – [Ел. ресурс], режим доступу: <https://directory.org.ua/territories/UA46060110040031651>, Дата звертання: 23.11.23р.
46. Губені Ю.Е., Крупа В.Р. Організація торгівлі та торгових підприємств. Метод. рекоменд. до практичних занять для студ. спец. 076 «Підприємництво, торгівля а біржова діяльність». – Л.: ЛНАУ, 2020, 42с.
47. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник. – К.: ФОП Гуляєваагр, 2021., 344 с.
48. Універсальний Львівський довідник: Агро Фрутіка Бу\*\*\*kiv, ТзОВ. – Ел. ресурс], режим доступу: <https://www.dlab.com.ua/id/8300>, Дата звертання: 03.01.24р.
49. Головне управління статистики: Статистика за темами, Внутрішня торгівля, послуги [Ел. ресурс: база даних], Режим доступу: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/12/>, Дата звертання: 29.12.2023р.
50. Судольський Роман. Знімаю прокляття з продавців, дорого: Forbers Ukraine [Ел. ресурс], режим доступу [orbes.ua/news/znimayu-proklyattya-z-prodavtsiv-dorogo-10092020-23](https://orbes.ua/news/znimayu-proklyattya-z-prodavtsiv-dorogo-10092020-23), Дата звертання: 03.01.24р
51. Губені Ю. Е. Підприємництво: просто, доступно, для сільських жителів. Інформаційна брошура. Л.: КП К-Б РД, 2022, 44с.