

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-97>

УДК 338.72

# УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ

## MANAGEMENT OF THE EFFICIENCY OF THE DEVELOPMENT OF THE FIELD OF SERVICES ON THE BASIS OF INNOVATION

**Гончар Ольга Іванівна**

доктор економічних наук, професор,  
Хмельницький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3917-7586>

**Бердичевський Антон Віталійович**

аспірант,  
Хмельницький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9487-1988>

**Gonchar Olga, Berdychevskiy Anton**

Khmelnytskyi National University

Узагальнено тенденції розвитку сфери послуг у сучасному економічному просторі та чинники формування ефективності бізнесу; окресленні пріоритетні напрями удосконалення управління та стратегічні перспективи сфери послуг. Актуальність дослідження визначається, насамперед, необхідністю вирішення глобальних проблем відновлення промислової і соціальної інфраструктури України яка зруйнована у результаті війни, пошуку шляхів зниження суспільних та економічних ризиків сучасного турбулентного ринкового середовища, забезпечення ефективності господарської та інноваційно-інвестиційної діяльності вітчизняних бізнес-структур. Зроблено висновок, що відбудову та модернізацію української економіки можливо здійснити лише на засадах прискорення інноваційних процесів різних галузей і сфер діяльності, у тому числі – сфери послуг. Нестабільність економічного середовища і високий рівень ринкових ризиків спонукають керівництво суб'єктів підприємницької діяльності до активного пошуку ефективних, таких, що відповідають сьгоднішнім викликам, стратегій розвитку, впровадження інновацій, орієнтованих на ефективність та конкурентоспроможність. Акцентовано, що задля ефективності управління бізнесом необхідно здійснювати на засадах проактивності та інноваційності. Досліджено особливості торговельного бізнесу та обґрунтовано, що одним з інноваційних напрямів організації бізнес-процесів та сприяння їх результативності є процес створення кластерів із залученням торговельних підприємств і інших підприємств сфери послуг. Зроблено висновок, що реалізація кластерного підходу до організації бізнесу є не лише необхідною умовою, а і важливою стратегічною перспективою досягнення високого рівня конкурентоспроможності як підприємницьких структур, так і економіки України.

**Ключові слова:** сфера послуг, інновації, управління, інноваційний розвиток, ефективність, торгівля.

Trends in the development of the service sector in the modern economic space and factors of business efficiency are summarized. Outlined priority directions for management improvement and strategic prospects for the development of the service sector. The relevance of the study is determined by the need to solve the global problems of restoring the industrial and social infrastructure of Ukraine, which was destroyed as a result of the war. It was concluded that the reconstruction and modernization of the Ukrainian economy can be carried out only on the basis of accelerating the innovation processes of various industries and spheres of activity, including the service sector. The instability of the economic environment and the high level of market risks prompt the management of business entities to actively search for effective development strategies, implement innovations focused on efficiency and competitiveness. It is emphasized that for the sake of efficiency, business management must be carried out on the basis of proactivity and innovation. Peculiarities of trade business were studied and it was substantiated that one of the innovative directions of organizing business processes and promoting their effectiveness is the process of creating clusters with the involvement of trade enterprises and other enterprises in the service sector. It was concluded that

the implementation of a cluster approach to business organization is not only a necessary condition, but also an important strategic prospect for achieving a high level of competitiveness of both entrepreneurial structures and the economy of Ukraine.

**Keywords:** service sector, innovation, management, innovative development, efficiency, trade.

**Постановка проблеми.** Глобальні суспільні та економічні ризики, знищення промислової і соціальної інфраструктури України у результаті війни, ставлять нові вимоги щодо організації господарської та інноваційно-інвестиційної діяльності вітчизняних бізнес-структур. Відбудову та модернізацію української економіки можливо здійснити лише на засадах прискорення інноваційних процесів різних галузей і сфер діяльності, у тому числі – сфери послуг. Нестабільність економічного середовища і високий рівень ринкових ризиків спонукають керівництво суб'єктів підприємницької діяльності до активного пошуку ефективних, таких, що відповідають сьогodнішнім викликам, стратегій розвитку, впровадження інновацій, забезпечення ефективності підприємницької діяльності та конкурентоспроможності загалом. Практика успішної підприємницької діяльності обґрунтовує висновок, що розроблення та впровадження інновацій є вирішальним чинником соціального та економічного розвитку, запорукою економічної безпеки. Інноваційні процеси як в умовах протидії пандемії КОВІДУ, так і в умовах війни росії на території нашої країни, набувають все більшого значення, їх головним завданням є досягнення бізнес-структурами конкурентних переваг і повніше задоволення попиту споживачів у високоякісних послугах. Сьогodні забезпечити це можуть переважно інновації, які необхідно широко впроваджувати і використовувати в нових турбулентних умовах господарювання.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Різними аспектами формування та вибору стратегій розвитку бізнес-структур присвячені праці зарубіжних науковців, таких як: І. Ансофф, Б. Вернерфельд, Р. Вуд, Е. Голдрат, Ф. Котлер, А. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Фостер, А. Чендлер та інші. Проблеми формування інноваційних ідей, напрямків реалізації інноваційних проєктів на підприємствах, можливих шляхів впровадження інновацій досліджували у працях українські науковці: Л. Антонюк, О. Амоша, О. Гарафонова, В. Геєць, В. Гринчуцький, С. Ілляшенко, М. Козоріз, О. Кузьмін, О. Лапка, Т. Лепейко, П. Микитюк, О. Мокій, В. Семиноженко, Н. Чухрай, Л. Федулова, Л. Шульгіна.

Разом з тим актуальним є поглиблення дослідження концептуальних засад інноваційного розвитку підприємств сфери послуг за рахунок формування ефективної управлінської системи, інструментів та механізмів запровадження інноваційної стратегії функціонування бізнес-структур за умов економічної нестабільності в умовах війни та подолання її наслідків.

**Постановка завдання.** Останнім часом, підприємства сфери послуг зайняли особливу нішу в просторі об'єктів економічного аналізу та визначення стратегічних перспектив [1; 2; 3]. Соціально-економічні виклики сучасності, турбулентність підприємницького середовища, структурні зміни у світовій економічній системі, які характеризуються диверсифікацією сервісного комплексу, зростанням частки сфери послуг у національному доході країн та загальних обсягах споживання, а також диверсифікацією структури людських потреб.

Сфера послуг стає важливим сектором національного і світового господарства, впливаючи на функціонування і розвиток усієї соціально-економічної системи та забезпечуючи можливості економічного розвитку країн [4; 5; 6; 7]. Разом з тим, сфера послуг відіграє суттєву роль у вирішенні соціальних проблем, у розвитку людського капіталу, створюючи можливості для повнішого задоволення і розвитку потреб людей і суспільства в цілому. Одночасно актуалізуються питання розвитку торговельного підприємництва. Адже торгівля – ключовий фактор, який впливає на формування суспільства та соціально – економічного розвитку країни [8; 9]. В якості головної проблеми виступає економічна, політична та соціальна причини. Тому така тенденція спонукає досліджувати особливості та проблеми управління розвитку сфери послуг і торговельного підприємництва в Україні на засадах інноваційності.

**Метою статті** є узагальнення сучасних тенденцій та аналіз особливостей розвитку сфери послуг у сучасному економічному просторі на засадах інноваційності та забезпечення ефективності бізнесу; окресленні пріоритетних напрямів стратегічного управління у сфері послуг для забезпечення її стійкого розвитку на прикладі торговельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сфера послуг за сучасних умов є найважливішою у задоволенні потреб суспільства (рис. 1). В Україні функціонує значна кількість успішних галузей сфери послуг, завдяки чому наша країна має потенціал для максимізації переваг цього сектору, для подолання наслідків війни та інших глобальних викликів сучасності і для забезпечення повного відновлення та зростання національної економіки. У міру формування в нашій країні постіндустріального інформаційного суспільства, роль сфери послуг неухильно зростає, оскільки потреби населення постійно будуть розширюватись та видозмінюватись, сприяючи кращому задоволенню потреб.

Найбільшими секторами сфери послуг в Україні є торгівля й ремонт автомобілів, транспорт та зв'язок, фінанси і кредит. Швидкими темпами розвиваються туристичний сектор, побутові послуги, послуги швидкого харчування, ремонтно-будівельні послуги та сектор послуг, пов'язаний з розважальними і видовищними заходами [10]. В секторі обслуговування створюється 53–62% ВВП України і його частка в структурі поступово зростає. За останні 5 років додана вартість, вироблена в сфері послуг зростає на 68,55%. Навіть в 2022 році, в умовах військових дій, коли відбувалось скорочення промислового та агропромислового виробництва, сектор обслуговування продовжив демонструвати збільшення (ріст склав 7,98% порівняно з минулим роком). Зростання в 2022 році було зумовлено збіль-

шенням більше ніж в 3 рази обсягів виробництва послуг державного управління, оборони та обов'язкового соціального страхування [11]. Іншою причиною збереження тенденцій до росту вироблених послуг в воєнний час є значний рівень зв'язку сфери послуг практично з всіма видами діяльності, причому послуги надають не тільки традиційно сервісні, але й промислові підприємства, які здійснюють гарантійне і післягарантійне обслуговування виробленого продукту, транспортні послуги, інформаційну підтримку та інше. У 2023 році ВВП продовжив позитивну тенденцію до зростання (більше 20%) [10].

Розвиток сфери побутових послуг та підвищення її ефективності задоволення потреб суспільства безпосередньо пов'язані з інноваціями [5; 7; 11]. На сучасному етапі розвитку суспільства потрібно розглядати послугу не з ретроспективного погляду, а з проактивної позиції. Щоб досягти успіху та випередити конкурентів, потрібно удосконалювати і розробляти нові види послуг за принципами проактивного управління – методом «на випередження», сприяти формуванню у споживачів послуг культури їх застосування та пропагувати нові удосконалені види. Проактивна позиція дає змогу розглядати дещо нове, інноваційний підхід до послуг, їх визначення. Інновації у сфері послуг – це нововведення в самій послугі, у бізнес-процесах її виробництва та надання, в особливостях обслуговування клієнтів і у використанні (споживанні) товарів. Нововведення не завжди основу-

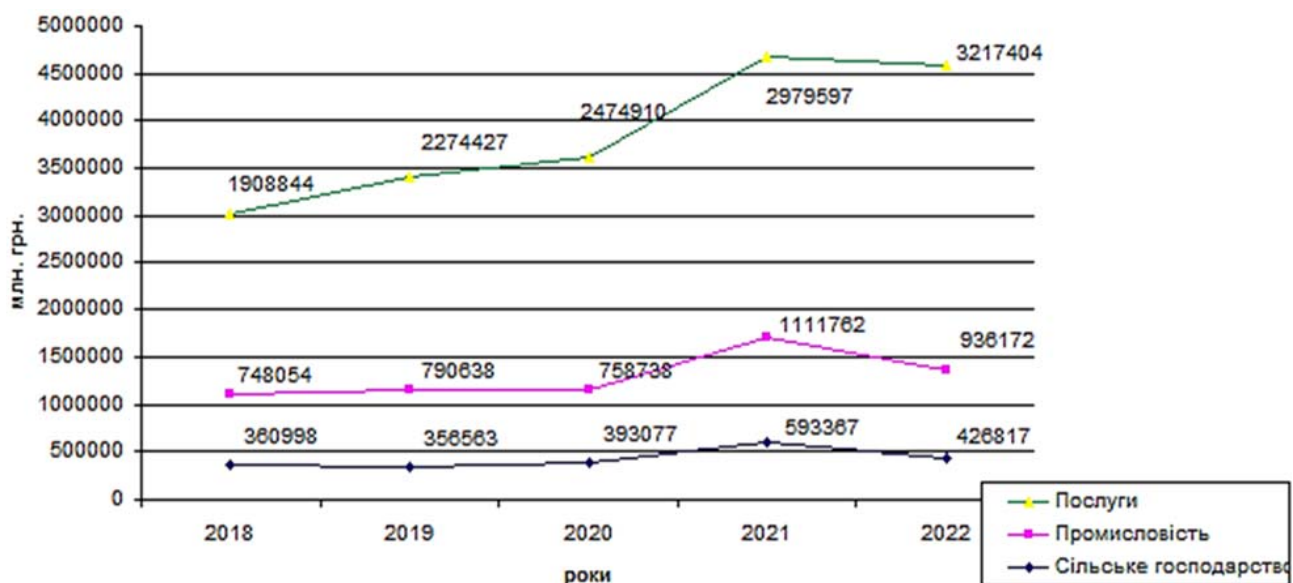


Рис. 1. Показники динаміки структури ВВП України у 2018–2022 рр.

Джерело: за даними [10]

ються на винаходах і відкриттях. Є нововведення, що ґрунтуються на ідеях раціонального нестандартного застосування, чи організації процесів.

За сучасних умов, інновації все частіше не передбачають технічного вирішення чи матеріального підґрунтя. Мало технічних інновацій можуть змагатися в своєму впливі з такою ідеєю, як продаж товарів через мережу інтернет. Інновація – це нова цінність для споживача, вона повинна відповідати потребам і бажанням споживачів. Сьогодні потрібно пропонувати те, що вже завтра вразить споживача і тим самим підвищить імідж, збільшить попит на побутові послуги. Компанії, яким вдається додати до послуг дещо інноваційне, перевертають ринок і отримують надприбутки. Інноваційні послуги істотно відрізняються від інноваційних продуктів. Їхнє створення та впровадження мають низку позитивних переваг.

За результатами досліджень національного банку України індекс очікувань ділової активності зайнятих у сфері послуг вперше за півтора року сягнув 51,5 пункту та перевищив нейтральний рівень (50 пунктів), що свідчить про більш оптимістичні настрої бізнесу щодо свого розвитку [10]. Зокрема, компанії зі сфери послуг з оптимізмом дивляться у майбутнє та зменшують кількість негативних оцінок щодо своїх економічних перспектив. Головною передумовою така ситуація обумовлена відновленням споживчого попиту, поліпшенням ситуації з енергопостачанням впродовж минулої зими. Проте зберігаються прогнози щодо того, що зростатимуть закупівельні ціни, а як наслідок бізнесу доведеться підвищувати тарифи на власні послуги [11; 15].

Спостерігається позитивна динаміка тенденцій ринку праці у 2023 році – у багатьох галузях (у тому числі і сфері послуг) має місце кадровий дефіцит. Так, станом на березень 2023 р. з понад 12 000 вакансій на сайті центру зайнятості в категорії «робітничі спеціальності та виробництво» майже 60% займав напрямок готельно-ресторанного бізнесу та туризму (понад 7 000 вакансій). Роботодавці для обслуговування своїх клієнтів шукали барменів, кухарів, кондитерів, пекарів, а також потребували підвищення кваліфікації своїх працівників до роботи у форс-мажорних обставинах. Є нестача кваліфікованих кадрів і у інших сферах надання послуг. Загалом, у сфері послуг у березні 2024 року у порівнянні з лютим 2023 року, мав місце приріст потреби в кадрах на 25% [10].

Результати досліджень тенденцій розвитку бізнес-структур сфери послуг дозволяють зробити висновок про їх ключову роль у повенній відбудові економіки України, сприяння її конкурентоспроможності. Враховуючи тенденції вимушеної міграції населення країни, процеси релокації бізнесу, саме бізнес-структури сфери обслуговування мобільно формують нові робочі місця, сприяють швидкій адаптації та перекваліфікації персоналу.

Інноваційно розвиваючись, галузі сфери обслуговування сприяють диверсифікації та збалансуванню економічної структури національної економіки. Розвиток ІТ-послуг, аутсорсингу бізнес-процесів, фінансового та юридичного консалтингу, творчих індустрій, торгівлі та туризму сприяють залученню інвестицій. Потенційних інвесторів приваблюють країни із розвинутим сервісним сектором, наявністю надійної логістичної системи та розвинутістю транспортних мереж, сприятливого ділового середовища та доступу до різноманітних послуг. На особливу увагу щодо збільшення валютних надходжень заслуговує сфера туризму, що сприяє покращенню платіжного балансу та збільшенню валютних резервів. Безпрецедентною є роль бізнес-структур сфери послуг у підвищенні продуктивності в інших секторах економіки. Вона забезпечує допоміжні послуги з транспортування, логістики, маркетингу, зв'язку і комунікацій.

На особливу увагу заслуговує економічна діяльність у сфері торгівлі. Торгівля, виходячи із структури процесу відтворення, відноситься до сфери надання невикористаних послуг, хоча серед торговельних бізнес-процесів мають місце і процеси завершення процесу виробництва (фасування, пакування товарів). Як форма обміну, торгівля є опосередкованою ланкою між виробництвом і обумовленим ним розподілом, з одного боку, та споживанням, з другого, і являє собою фазу процесу відтворення. У сфері торгівлі розвинуте індивідуальне підприємництво та активно є діяльність малих підприємств, які за своїм статусом користуються державною підтримкою. Сьогодні комерційною (торговою) діяльністю займаються не тільки спеціалізовані підприємства (оптові та роздрібні). Цей вид діяльності тією чи іншою мірою притаманний усім підприємницьким структурам.

Торгівля відображає економічні відносини суспільства. За рівнем торгівлі можна оцінювати рівень розвитку соціально-економічних відносин. Сьогодні торгівля України перебуває

на шляху цифровізації, раціоналізації та інтенсифікації, оптимізації послуг із врахуванням особливостей попиту споживачів. Цей процес забезпечується, в основному, застосуванням нових форм і методів торгівлі, комерціалізацією та ліквідацією в галузі адміністративно-командної системи управління. Важливий внесок у надання торговельних послуг здійснюють виробничі підприємства, розвиваючи власний збут виготовленої продукції. Збільшення кількості торговців, виробників, постачальників, невинні процеси глобалізації та інтернаціоналізації економіка, змушують шукати нові форми взаємодії та включатись в нові інтеграційні процеси. Одним з інструментів підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах, на нашу думку, є об'єднання зусиль учасників ринку і формування кластерних структур.

Дослідження економічної літератури щодо кластеризації обумовлює висновок про те, що існує досить велика кількість підходів щодо визначення сутності кластерів. Серед вчених-економістів немає однозначного наукового тлумачення кластерів як інституцій чи інститутів ринкової економіки. Неоднозначне пояснення і вживання в науковій і спеціальній літературі понять кластерної теорії ускладнює застосування теоретичних визначень в науці та практичних аспектах управлінської діяльності. Так, поняття «кластер» характеризується досить значною кількістю підходів до розуміння його сутності та економічного змісту. Окремі науковці трактують кластер, як «ефективний спосіб і систему взаємодії, постійного ділового спілкування територіально і економічно споріднених учасників» (М. Портер) [12], «сплав підприємств та інституцій, які співпрацюють» (В. Прайс) [14], «ефективний спосіб і систему взаємодії, постійного ділового спілкування територіально і економічно споріднених учасників» (С. Соколенко) [13] та ін.

Інші дослідники визначають кластер переважно як об'єднання, нові інститути економічної системи господарювання, які почали з'являтися під впливом інституційних змін в економіці, формування нових елементів інституційного середовища, розвитку процесів глобальної конкуренції тощо. Основною ознакою кластерів визначають об'єднання окремих елементів (складових частин) у єдине ціле для реалізації певної функції або визначеної мети з орієнтацією на споживача. Наприклад, у працях М. Портера часто кластери розглядаються як «сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних компаній»

[12], у працях С. Соколенко – «добровільне об'єднання фірм у певній сфері підприємництва» [13]. В сучасних умовах глобалізації та євроінтеграції, посилення конкурентної боротьби, актуалізується визначення кластера М. П. Войнаренка, як «...галузево-територіального добровільного об'єднання підприємств, що тісно співпрацюють із науковими установами та органами місцевої влади» [14].

Створення кластерів, обумовлює формування підвищених вимог до діяльності традиційних «торговців» та може передбачати виділення торговельних кластерів. Торговельні кластери можуть мати різні форми залежно від своєї глибини та складності. Однак, більшість включає в себе компанії виробництва готової продукції та сфери послуг; постачальників спеціалізованих товарів і послуг; складські, оптові та оптово-роздрібні підприємства; експортні компанії; торговельні підприємства та об'єкти роздрібної торгівлі. У кластери досить часто входять державні та інші організації, що забезпечують спеціальне навчання, також надходження інформації, забезпечують проведення досліджень ефективності функціонування кластеру та перспектив його розвитку. Інші учасники кластеру надають технічну підтримку. Можуть залучатись агентства, які встановлюють стандарти і державні чи регіональні структури, які мають суттєвий вплив на кластер. Крім того, у структурі кластеру формується допоміжна інфраструктура, яка необхідна для забезпечення функціонування кластеру.

За результатами проведеного дослідження можна згрупувати три передумови успішності функціонування кластерів: 1) інформація – створення інформаційної бази, для доступу до ринків збуту та постачальників; 2) інновація – впровадження нових технологій для створення переваги а конкурентній боротьбі; 3) інтеграція – розвиток стійких взаємозв'язків та поглибленої взаємодії між партнерами.

Сьогодні важливим є розв'язання проблем структурних змін, що відбуваються в нашому суспільстві, підтримка реструктуризації та модернізації економіки, пошук майбутніх секторів зростання, формування національних і регіональних інноваційних систем на основі реалізації інновацій. Політика, спрямована на створення кластерів, сприяє реалізації концепції сучасного планування економічного розвитку. Тому кластерна концепція поступово отримує визнання як у наукових так і практичних дослідженнях та запровадженнях, дедалі охоплює все більше регіонів і підприємств.

Шляхом активізації діяльності на ринку фірм, об'єднаних у кластер, посилюються інтеграційні та інноваційні процеси, підвищується конкурентоспроможність як окремих підприємницьких структур, так і національної економіки. Сьогодні здатність держав здійснювати підготовку і формувати кластери постійно еволюціонує і є ефективним шляхом розвитку. Досвід розвинутих країн підтверджує, що для досягнення специфічних цілей чи затвердження в економіці певних елементів вдаються до розвитку кластерів вибірково. На теперішній час кластери є однією з найефективніших форм організації розвитку регіональної економіки і сфери послуг зокрема. Процес проведення стратегічних реформ і забезпечення конкурентоспроможності регіону, а також ефективна реструктуризація колишніх «промислових гігантів» та підприємств сфери послуг потребує глибокої взаємодії і співпраці між великим бізнесом, вузами, НДІ, державними органами, і тут кластерний підхід забезпечує необхідні інструменти та важелі управління.

Виходячи із цілей та джерел привабливості створення кластерів, визначимо основні вимоги щодо їх формування: 1) розвинутість сфери послуг; 2) забезпеченість професійним трудовим потенціалом; 3) доступність специфічних місцевих природних ресурсів; 4) близькість до ринків; 5) взаємодія та взаємодоповнюваність; 6) наявність сучасної інфраструктури; 7) вільний обмін та доступ до інформації.

На сьогоднішній день не існує єдиної точки зору щодо розміру географічних меж кластера, рівня концентрації потенціалу, прийнятого для кластера, найбільш ефективного приватного чи державного втручання тощо. Узагальнюючи результати проведеного дослідження можна констатувати, що кластерний підхід до розвитку регіональної та національної економіки має ряд очевидних переваг: 1) залучення до кластера малих і середніх підприємств, у тому числі і сфери послуг, які підтримують економічні установи та постачальників; 2) об'єднання членів кластера для спільного вирішення регіональних проблем учасниками, які одночасно керуються власними інтересами; 3) активізація попиту та пропозицій для забезпечення ефективнішої роботи; 4) можливість розробки стратегічного прогнозу майбутнього стану економіки регіону, його узгодження з різними інвесторами, забезпечення мотивації та почуття обов'язку; 5) кластер створює цінності, які забезпечують

збільшення регіонального прибутку та національного добробуту.

Підприємства сфери послуг, як активні учасники кластерних утворень, забезпечують процес обміну товарами, послугами, цінностями і грошима, формують маркетингове, консалтингове забезпечення та надають інші види послуг. Торговельні підприємства реалізують як товари виробничо-технічного призначення, так і особистого споживання. За 2023 рік роздрібний товарообіг підприємств роздрібною торгівлі збільшився у порівнянні з 2022 роком на 13,4% [10], а оборот роздрібною торгівлі загалом – на 17%. Характерною рисою сучасного етапу розвитку торгівлі є їх важлива роль не лише у реалізації класичних функцій, але і у забезпеченні зайнятості населення та у формуванні його грошових доходів, що сприяє вирішенню і соціальних проблем. Завершальною фазою товарного обігу, під час якої здійснюється передання товару кінцевому споживачеві для задоволення його потреб в обмін на гроші, є, як відомо, роздрібна торгівля. Роздрібні торговельні підприємства, також як потенційні учасники кластерних структур, є невід'ємною складовою внутрішньої торгівлі. У процесі торговельної діяльності розв'язуються двоєдинні завдання: задовольняються мінливі та зростаючі потреби кінцевого споживача в товарах та послугах і забезпечуються умови створення прибутку суб'єктів господарювання.

**Висновки.** Таким чином, одним із найважливіших стимулів розвитку української економіки загалом і, торговельної діяльності зокрема, інтеграції та створення кластерних структур є економія організаційних витрат, пов'язаних із самостійною підготовкою та укладенням контрактів, організацією та наданням основних функцій. Це пряма економія, оскільки в інтегрованій структурі знижуються витрати, пов'язані з веденням переговорів, підготовкою контрактів, виконанням загальних управлінських функцій. Реалізація кластерного підходу організації підприємництва є не лише необхідною умовою, а і важливою стратегічною перспективою, фактором подолання наслідків економічної кризи, активізації інноваційного розвитку, удосконалення соціально-економічних систем, досягнення високого рівня конкурентоспроможності як підприємницьких структур, так і економіки України.

Сфера послуг є значною складовою української економіки, в якій виробляється близько 60% ВВП та задіяно більше 60% зайнятого населення.

Розвиток сфери послуг є результатом турбулентних змін світового господарства під впливом цивілізаційного розвитку суспільства, диверсифікації потреб та актуальних потреб економічного зростання. Перехід до економіки послуг супроводжується тенденціями: підвищення зайнятості у сфері послуг; диверсифікація видів послуг та зміни у структурі попиту населення; виникнення та розвиток попиту на професійні ринкові послуги з боку промислових підприємств та використання цих послуг як допоміжного ресурсу виробництва; зростання частки сфери послуг у структурі національного ВВП; полегшення доступу економічних суб'єктів до передових комп'ютерних та інформаційних технологій і цифровізація сфери послуг.

Сфера послуг впливає на конкурентоспроможність економіки України як за рахунок безпосереднього зростання сервісного

сектору, так і завдяки впливу на продуктивність інших секторів економіки країни. Однак, потенціал сервісного сектору України не використовується в повному обсязі, зокрема, через відсутність чітко сформульованої стратегії його розвитку. Управління ефективністю сфери послуг має носити проактивний характер, передбачати заходи удосконалення бізнес-середовища, стимулювання залучення інвестицій в сферу, забезпечення підготовки кваліфікованих кадрів для сектору, сприяння підприємницькій активності та інноваціям, об'єднанню зусиль учасників бізнес-середовища і формуванню кластерних структур. Реалізація запропонованих заходів дозволить посилити конкурентоспроможність бізнес-структур сфери послуг, забезпечити підвищення рівня життя українського народу та сприяти соціально-економічному розвитку країни.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Business r Activity Expectations Index (BAEI) in May 2023. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/biznes-berigaye-pozitivni-otsinki-schodo-rezultativ-svoyeyi-diyalnosti-rezultati-opituvannya-pidpriemstv-u-travni>
2. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Наскальний С. Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення. *Економічний часопис Волинського національного університету ім. Лесі Українки*. 2022. № 4. С. 103–115.
3. Voynarenko M., Cherep A., Gonchar O., Cherep A., Krylov D. and Oleynikova L. Information Provision for Forecasting Strategies Innovative Activities of Enterprises / *Advanced computer information technologies (ACIT`2019) : 9th International Conference (Ceske Budejovice, Czech Republic, June 5–7, 2019)*. Ceske Budejovice, 2019. P. 362–365. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218491537>
4. Швець Л. В., Редько Н. О., Дудка Т. В. Сучасні тенденції розвитку сфери послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1015/973>
5. Ключак О. В. Інноваційний розвиток експорту послуг України в умовах мирного та воєнного часу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(1). С. 157–168.
6. Овдіюк О. М., Швець Т. В. Стратегічні аспекти розвитку вітчизняного ринку сфери послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8194>
7. Куцик В. І., Майборода В. М. Тенденції інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць ОНУ*. 2022. № 3-4 (82-83). С. 54–64. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(82-83\).2022](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(82-83).2022)
8. Гончар О. І., Чорна Л. О. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2 (304). Т. 1. С. 13–18.
9. Ковтуненко К. В., Коцага А. О. Інноваційний розвиток бізнес-структур: сутність, тлумачення, теорії та підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 43–55.
10. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Стан сфери послуг в Україні під час війни. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/chy-ye-perspektyvy-dlya-rozvytku-sfery-poslug-v-ukrayini-pid-chas-vijny>
12. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / переклад Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
13. Соколенко С. І. Кластери в глобальній економіці. Київ : Логос, 2004. 848 с.
14. Войнаренко М. П. Кластери в інституційній економіці : монографія. Хмельницький : ХНУ, ТОВ «Тріада-М», 2011. 502 с.
15. Трохимець О. І., Небога Т. В., Котлубай В. О. Методичні основи оцінки та управління розвитком інноваційної інфраструктури національної економіки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 4 (121). С. 123–129.

## REFERENCES:

1. Business r Activity Expectations Index (BAEI) in May 2023. Available at: <https://bank.gov.ua/en/news/all/biznes-zberigaye-pozitivni-otsinki-schodo-rezultativ-svoyeyi-diyalnosti--rezultati-opituvannya-pidpriemstv-u-travni>
2. Stadnyk V., Yokhna V., Krasovskiy O., Naskalny S. (2022) Rol servisnykh pidpriemstv v realizatsii potentsialu rozvytku ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny i povoiennoho vidnovlennia [The role of service enterprises in realizing the development potential of Ukraine's economy in the conditions of war and post-war recovery]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnogo universytetu im. Lesi Ukrainky*. № 4. S. 103–115.
3. Voynarenko M., Cherep A., Gonchar O., Cherep A., Krylov D. and Oleynikova L. (2019) Information Provision for Forecasting Strategies Innovative Activities of Enterprises / Advanced computer information technologies (ACIT'2019) : 9th International Conference (Ceske Budejovice, Czech Republic, June 5–7, 2019). Ceske Budejovice. P. 362–365. Available at: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218491537>
4. Shvets L. V., Redko N. O., Dudka T. V. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku sfery posluh [Modern trends in the development of the service sector]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 34. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1015/973>
5. Kliuvak O. V. (2022). Innovatsiyni rozvytok eksportu posluh Ukrainy v umovakh myrnoho ta voinnoho chasu [Innovative development of the export of Ukrainian services in peacetime and wartime conditions]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*. Vyp. 18(1). P. 157–168.
6. Ovdiiuk O. M., Shvets T. V. (2020). Stratehichni aspekty rozvytku vitchyznianoho rynku sfery posluh [Strategic aspects of the development of the domestic service sector market]. *Efektivna ekonomika*. № 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8194>
7. Kutsyk V. I., Maiboroda V. M. (2022). Tendentsii innovatsiynoho rozvytku pidpriemstv sfery posluh [Trends in the innovative development of enterprises in the service sector]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzen: zb. nauk. prats ONEU*. № 3–4 (82–83). P. 54–64. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(82-83\).2022](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(82-83).2022)
8. Honchar O. I., Chorna L. O. (2022). Modeliuvannia biznes-protseviv dlia udoskonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvom [Modeling of business processes to improve the enterprise management system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu*. *Ekonomichni nauky*. № 2 (304). T. 1. P. 13–18.
9. Kovtunenکو K.V., Kotsaha A.O. (2020). Innovatsiyni rozvytok biznes-struktur: sutnist, tлумachennia, teorii ta pidkhody do vyznachennia [Innovative development of business structures: essence, interpretation, theories and approaches to definition]. *Biznes Inform*. № 5. C. 43–55.
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Stan sfery posluh v Ukraini pid chas viiny [The state of the service sector in Ukraine during the war]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/chy-ye-perspektyvy-dlya-rozvytku-sfery-poslug-v-ukrayini-pid-chas-vijny>
12. Porter M. (2020). Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy. Techniques of industry and competitor analysis] pereklad N. Koshmanenko. Kyiv : Nash format, 424 p.
13. Sokolenko S. I. (2004). Klasteri v hlobalnii ekonomitsi [Clusters in the global economy]. Kyiv : Lohos, 848 p.
14. Voinarenko M. P. (2011). Klasteri v instytuttsiinii ekonomitsi : monohrafiia [Clusters in institutional economy: monograph]. Khmelnytskyi : KhNU, TOV «Triada-M», 502 p.
15. Trokhymets O. I., Neboha T. V., Kotlubai V. O. (2021). Metodychni osnovy otsinky ta upravlinnia rozvytkom innovatsiynoi infrastruktury natsionalnoi ekonomiky [Methodological foundations of assessment and management of the development of innovative infrastructure of the national economy]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemstvstvo*. № 4 (121). P. 123–129.