

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

# ТОРГІВЛЯ І РИНОК УКРАЇНИ

*Тематичний збірник наукових праць*

**2023**

**№ 2 (54)**

*Виходить двічі на рік*

**Збірник засновано 1994 року**

**Засновник — Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського**

***Журнал включено до міжнародних наукометричних баз та  
інформаційно-аналітичних систем  
Index Copernicus, Google Scholar, ResearchBib, Scientific Indexing Services,  
Ulrichsweb Global Serials Directory, EZB (Elektronische Zeitschriftenbibliothek),  
Crossref, Cite Factor, Advanced Science Index***

Кривий Ріг  
ДонНУЕТ  
2023

Головний редактор— **Н.С.Приймак, д-р екон. наук, професор**

Відповідальний секретар — **Ю. Б. Лижник**

**Члени редакційної колегії (Україна):** Г. О. Горіна, д-р екон. наук, доцент (ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг); Н. В. Лохман, д-р екон. наук, доцент (ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг); С. В. Маловичко, д-р екон. наук, доцент (ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг); Н. С. Приймак, д-р екон. наук, доцент (ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг); О. Є. Бавико, д-р екон. наук, доцент (Національний університет «Одеська політехніка»); В. А. Гросул, д-р екон. наук, проф. (Харківський державний університет харчування та торгівлі); Н. О. Краснікова, канд. екон. наук, доцент (Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара); О. Ю. Попова; д-р екон. наук, проф. (Донецький національний технічний університет, м. Покровськ); Л. А. Лутай, д-р екон. наук, проф. (Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України, м. Київ); Т. Д. Косова, д-р екон. наук, проф. (Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ).

**Закордонні члени редакційної колегії:** Мартин Станієвські, канд. екон. наук (Університет економіки і гуманітарних наук, м. Варшава, Польща — Економіко-Гуманітарний Університет, м. Варшава, Польща); Роберт Новацьки, канд. екон. наук (Університет фінансів і менеджменту, м. Варшава, Польща, Департамент менеджменту і фінансів); Йоханан Шачмурове, канд. екон. наук (Коледж та Центр випускників Нью-Йоркського університету, США); Адріана Григореску, канд. екон. наук (Національний університет політичних досліджень та державного управління, м. Бухарест, Румунія); Храбрін Бачев, канд. екон. наук (Інститут економіки сільського господарства, м. Софія, Болгарія).

*Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»)  
(Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 р. № 1643)  
Журнал зареєстровано в Міністерстві юстиції України.  
Серія КВ № 13183-2067 ПР від 25.07.2007 р.*

Затверджено вченою радою  
Донецького національного університету економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського, протокол № 5 від 21.12.2023 р.

**Усі права захищені.**

**Передрук і переклади дозволяються лише з відома автора та редакції**

*Мова видання: українська, англійська*

Торгівля і ринок України : тематичний зб. наук. праць / Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2023. 101 с.

Збірник містить статті, у яких висвітлено результати експериментальних і теоретичних досліджень з актуальних проблем економіки. Фахове видання, у якому можна публікувати результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, брати участь у наукових дискусіях, повідомляти про наукове відкриття та мати доступ до необхідної в науковій роботі інформації.

Для наукових працівників, викладачів, аспірантів і студентів.

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
MYKHAILO TUHAN-BARANOVSKYI DONETSK  
NATIONAL UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TRADE

# TRADE AND MARKET OF UKRAINE

*Thematic collection of scientific works*

**2023**

**№ 2(54)**

*Issued 2 times a year*

**Collection of scientific works published since 1994**

**Founder — Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National  
University of Economics and Trade**

*Journal is included to the international scientific metrical bases  
and informative-analytical systems*

*Index Copernicus, Google Scholar, ResearchBib, Scientific Indexing Services,  
Ulrichsweb Global Serials Directory, EZB (Elektronische Zeitschriftenbibliothek),  
Crossref, Cite Factor, Advanced Science Index*

Kryvyi Rih  
DonNUET  
2023

Editor in chief — **N. S. Pryimak, Grand PhD in Economic sciences, Professor**

Executive Secretary — **Yu. B. Lyzhnyk**

**Editorial board of Series (Ukraine):** G. O. Gorina, Grand PhD in Economic sciences, Associate Professor (Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade, Kryvyi Rih); N. V. Lokhman, Grand PhD in Economics Sciences, Associate Professor (Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade, Kryvyi Rih); S. V. Malovycho, Grand PhD in Economic sciences, Associate Professor (Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade, Kryvyi Rih); N. S. Pryimak, Grand PhD in Economic sciences, Associate Professor (Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade, Kryvyi Rih); V. A. Hrosul, Grand PhD in Economic sciences, Professor (Kharkiv State University of Food Technology and Trade); N. O. Krasnikova, PhD in Economic sciences, Associate Professor (Oles Honchar Dnipro National University); O. Yu. Popova, Grand PhD in Economic sciences, Professor (Donetsk National Technical University, Pokrovsk); L. A. Lutai, Grand PhD in Economic sciences, Professor (Training Institute of the State Employment Service of Ukraine, Kyiv); T. D. Kosova, Grand PhD in Economic sciences, Professor (Donbass State Engineering Academy, Kramatorsk).

**Foreign members editorial board:** Staniewski Marcin Waldemar, PhD (University of Economics and Human Sciences in Warsaw, Poland); Nowacki Robert, PhD (University of Economics and Human Sciences in Warsaw, Poland); Shachmurove Yochanan, PhD (City College and the Graduate Center of the City University of New York); Adriana Grigorescu, PhD (National University of Political Studies and Public Administration, Bucharest, Romania); Bachev Hrabrin Ianouchev, PhD (Institute of Agricultural Economics, Sofia, Bulgaria).

*This publication is included in the List of Scientific Professional Editions of Ukraine (Category “B”) (Order No. 1643 of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 28.12.2019).  
Journal was registered at Ministry of Justice of Ukraine. Reg. no KB № 13182-2067  
IIP dated July 25, 2007. Certificate of Publ. ДК № 4929 dated July 7, 2015.*

Passed for printing under recommendation of Academic Council of  
Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of  
Economics and Trade (protocol No. 5 of 21.12.2023).

***Reprinting and translations are allowed  
only from the consent of author and editorial board.***  
*Language of edition: Ukrainian, English.*

Torhivlia i rynek Ukraine (2023). Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade [Trade and market of Ukraine]. Kryvyi Rih, DonNUET, 101 p.

Collection contains scientific articles, in which the results of urgent economic problems experimental and theoretical researches are presented. Professional edition, where the results of thesis research for earning a degree PhD can be published, scholarly discussions can be conducted, scientific discovery can be reported about and necessary scientific information can be found.

For academicians, lecturers, post-graduate students and students.

## ЗМІСТ

## ЕКОНОМІКА ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ

<b>Бочарова Ю. Г., Кожухова Т. В., Іщенко О.В., Машошин О. О.</b>	
ТАРИФНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ У ХХІ СТОЛІТТІ .....	7
<b>Лохман Н. В., Берідзе Т. М., Лохман М. О., Чокої Д. А.</b>	
ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКАРПАТТЯ .....	16
<b>Романуха О. М., Шаповалова І. В., Шуляк Н. В.</b>	
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ ТА МІСЦЕ УКРАЇНИ В НЬОМУ .....	31
<b>Філіппова О. Ю., Клевцов Є. Г.</b>	
ОСОБЛИВОСТІ ВІРТУАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ (VR) В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ .....	44

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ,  
МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Клевцов Є. Г., Філіппова О. Ю.</b>	
ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ І РОБОТИЗОВАНИХ СИСТЕМ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ .....	52
<b>Ніколайчук О. А., Бадега А. С.</b>	
ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ .....	64

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СВІТОВОГО ТА  
НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

<b>Барабанова В. В., Приймак Н. С.</b>	
ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ .....	81
<b>Бочарова Ю.Г., Кожухова Т.В., Іщенко О.В., Мантуленко О.В.</b>	
СВІТОВИЙ РИНОК ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ: СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ .....	90
<b>Кожухова Т.В., Бочарова Ю.Г., Судакова Ю.О.</b>	
ФОРМУВАННЯ І ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ПРОБЛЕМИ І НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ .....	100

## CONTENT

### ECONOMY OF TRADE AND SERVICES

<b>Bocharova Yu. G., Kozhukhova T. V., Ishchenko O. V., Mashoshyn O. O.</b>	
TARIFF REGULATION OF INTERNATIONAL TRADE IN THE XXI CENTURY .....	7
<b>Lokhman N. V., Beridze T. M., Lokhman M. O., Chokoi D. A.</b>	
ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF TOURIST SERVICES IN TRANSCARPATHIA .....	16
<b>Romanykha O. M., Shapovalova I. V., Shuliak N. V.</b>	
DEVELOPMENT TRENDS OF THE GLOBAL HOTEL MARKET AND THE PLACE OF UKRAINE IN IT .....	31
<b>Filippova O. Yu., Klietsov Ye. G.</b>	
FEATURES OF VIRTUAL REALITY (VR) IN THE TOURISM FIELD .....	44

### ENTREPRENEURIAL ACTIVITY, MARKETING, MANAGEMENT

<b>Klietsov Ye. G., Filippova O. Yu.</b>	
PROSPECTS OF THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ROBOTIC SYSTEMS IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS .....	52
<b>Nikolaichuk O. A., Badega A. S.</b>	
FEATURES OF ASSESSMENT OF PERSONNEL BEHAVIOR MANAGEMENT AND FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS .....	64

### SOCIO-ECONOMIC PROBLEMS OF WORLD AND NATIONAL

<b>Barabanova V. V., Pryimak N. S.</b>	
THE EFFECT OF MARKET PRICING ON CONSUMER BEHAVIOR IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY .....	81
<b>Bocharova Yu. G., Kozhukhova T. V., Ishchenko O. V., Mantulenko O.V.</b>	
THE GLOBAL MERGERS AND ACQUISITIONS MARKET: STATUS AND FEATURES OF TRANSFORMATION .....	90
<b>Kozhukhova T., Bocharova Yu., Sudakova Yu.</b>	
FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE LOCAL BUDGETS: PROBLEMS AND DIRECTIONS OF INCREASING EFFICIENCY .....	100

## ЕКОНОМІКА ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ

DOI : 10.33274/2079-4762-2023-54-2-7-17

JEL : F10, F14, F29, F42

УДК 339.5

**Бочарова Ю. Г.,**  
д-р екон. наук,  
професор

Донецький національний університет економіки і  
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: bocharova@donnuet.edu.ua

**Кожухова Т. В.,**  
д-р екон. наук,  
професор

e-mail: kozhuhova@donnuet.edu.ua

**Іщенко О. В.,**  
магістрант

e-mail: ishchenko\_o@donnuet.edu.ua

**Машошин О. О.,**  
магістрант

e-mail: mashoshyn@donnuet.edu.ua

### ТАРИФНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ У ХХІ СТОЛІТТІ

UDC 332.13(477)

**Bocharova Yu. G.,**  
Doctor of Economic Sciences,  
Professor

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: bocharova@donnuet.edu.ua

**Kozhuhova T. V.,**  
Doctor of Economic Sciences,  
Professor

e-mail: kozhuhova@donnuet.edu.ua

**Ishchenko O. V.,**  
Master

e-mail: ishchenko\_o@donnuet.edu.ua

**Mashoshyn O. O.,**  
Master

e-mail: mashoshyn@donnuet.edu.ua

### TARIFF REGULATION OF INTERNATIONAL TRADE IN THE XXI CENTURY

**Мета.** Мета дослідження полягає у аналізі стану та особливостей тарифного регулюванні міжнародної торгівлі у ХХІ столітті.

**Методи.** У процесі дослідження використано такі методи та прийоми пізнання: аналіз і синтез, індукція та дедукція (для обґрунтування значення та ролі тарифного регулювання міжнародної та зовнішньої торгівлі в ХХІ столітті, визначення факторів, що впливають на розвиток міжнародної торгівлі), узагальнення та систематизація (для обґрунтування стану та особливостей розвитку тарифного регулювання міжнародної торгівлі в ХХІ столітті), аналізу рядів динаміки (для ідентифікації тенденцій та закономірностей тарифного регулювання міжнародної торгівлі в 2006-2022 рр.), графічний (для наочного представлення особливостей динаміки тарифів країн СOT).

**Результати.** Установлено, що незважаючи на зміни, що відбуваються у міжнародній торгівлі в цілому, системі її регулювання зокрема тарифне регулювання продовжує залишатися основним санкціонованим засобом регулювання міжнародної та зовнішньої торгівлі. Визначено, що станом на 2022 рік міжнародна торгівля оцінюється у 30 трлн дол., у її структурі

переважає торгівля товарами, зокрема промисловими товарами. Обґрунтовано, що одним із аспектів лібералізації торгівлі є зниження тарифів або їх повна елімінація. Установлено, що у 2006-2021 рр.: зниження тарифів відбувалося значно повільніше, ніж у 1996-2005 рр.; фіксувалося зниження середніх застосовуваних тарифів в країнах СОТ на всі групи товарів із 10,1% у 2006 році до 8,9% у 2021 році; тарифи на сільськогосподарську продукцію були значно вищими, ніж тарифи на несільськогосподарську продукцію (14,8% проти 8% у 2021 році відповідно); середні тарифи, що застосовувалися до всіх категорій товарів в розвинених країнах були значно нижче, ніж в країнах, що розвиваються, та найменш розвинених країнах; середні застосовані тарифи розвинених країн зменшилися на 1,7%, країн, що розвиваються – на 1,7%, найменш розвинених країн – на 1,2%; найвищі середні тарифи фіксувалися в країнах Африки та Америки, найнижчі – в країнах Європи; частка безмитних товарів за режиму найбільшого сприяння у країнах СОТ постійно збільшувалася; мало місце незначне, але стале зменшення частки тарифних піків, що являють собою тарифи, що перевищують 15 відсотків; кількість торговельних угод, зокрема угод про преференційну торгівлю, постійно зростала, угоди охоплювали не тільки торгівлю товарами, але й торгівлю послугами тощо. Ідентифіковано, що станом на 2022 рік, як свідчить проведений аналіз даних СОТ: більшість країн СОТ мають середній зв'язаний тариф, значення якого не перевищує 50%; ставки середніх зв'язаних тарифів суттєво варіюються за країнами СОТ та групами товарів; середні зв'язані тарифи більшість країн СОТ на сільськогосподарську продукцію варіюються в межах 20-59%, на несільськогосподарську продукцію – 10-39%; середні тарифи, що застосовуються на сільськогосподарську продукцію – 10-19%, несільськогосподарську продукцію – до 10%; продовжують фіксуватися суттєві розбіжності між середнім зв'язаним тарифом та середнім значенням тарифів, що застосовуються; у більшості країн СОТ у структурі тарифів переважають адвалерні митні тарифи; фіксується суттєві країнові відмінності у кількості зв'язаних ставок мита, що використовуються; у переважній більшості країн СОТ ставки мита у режимі найбільшого сприяння застосовуються до великої кількості товарів – кількість товарів, до яких застосовуються ставки мита у режимі найбільшого сприяння, варіюється в межах 5000-10000.

**Ключові слова:** тарифне регулювання, СОТ, тариф, міжнародна торгівля, товари, сільськогосподарська продукція, несільськогосподарська продукція.

**Постановка проблеми.** Міжнародна торгівля у XXI столітті динамічно розвивається та залишається найбільш розвиненою формою міжнародних економічних відносин. Як свідчать дані Світової організації торгівлі, протягом 1950-2022 рр. обсяги світової торгівлі збільшилися більше, ніж у 43 рази, станом на 2022 рік оцінюється у понад 30 трлн дол. [8, 9].

Нарощення обсягів міжнародної торгівлі між країнами, що фіксується протягом 1950-2022 рр., відбувається під впливом поглиблення міжнародного поділу праці, розвитку міжнародного співробітництва, інтернаціоналізації, лібералізації та інституціоналізації міжнародних торговельних відносин

(Генеральна угода про тарифи та торгівлю, Світова організація торгівлі, Всесвітня митна організація тощо).

Зміна контексту розвитку міжнародних торговельних відносин детермінує не тільки суттєві зміни у структурі торгівлі, але й суттєві трансформації інструментів та загальної системи регулювання міжнародної торгівлі. Разом із тим, тарифне регулювання продовжує залишатися основним санкціонованим засобом регулювання міжнародної торгівлі, управління зовнішньою торгівлею сучасних країн світу, а отже потребує постійного моніторингу, аналізу та подальшого дослідження.



**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження особливостей розвитку міжнародної торгівлі в цілому, тарифного регулювання міжнародної та зовнішньої торгівлі зокрема є предметом досліджень цілої низки як українських, так і зарубіжних вчених: Андерсон К., Вільямс Б., Горн Г., Ляшевська В., Мавроїдіс П., Мартіне М., Міщенко Д., Подра О., Саггі К. та ін. [1, 2]; міжнародних інституцій: Світова організація торгівлі, Всесвітня митна організація, Конференція ООН з торгівлі та розвитку тощо. Незважаючи на суттєвий внесок як окремих дослідників, так і міжнародних інституцій у розвиток теорії та практики тарифного регулювання міжнародної торгівлі, багато аспектів цієї актуальної та багатоаспектної теми досліджені фрагментарно, потребують уваги наукової спільноти та подальшого розвитку. Одним таких аспектів, що становить сьогодні значний науковий та практичний інтерес, є аналізі стану та особливостей митно-тарифного регулювання міжнародної торгівлі у XXI столітті.

**Мета статті.** Мета статті полягає у визначенні особливостей тарифного регулювання міжнародної торгівлі у XXI столітті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як свідчать дані Світової організації торгівлі, протягом 1950-2022 рр. обсяги світової торгівлі збільшилися більше, ніж у 43 рази [8, 9]. Станом на 2022 рік обсяг міжнародної торгівлі оцінюється у понад 30 трлн дол.

У структурі міжнародної торгівлі протягом усієї історії її розвитку переважає торгівля товарами, що знаходить відображення у порівняльних обсягах міжнародної торгівлі товарами та послугами. Так, станом на 2022 рік обсяги міжнародної торгівлі товарами оцінюються у 24,2 трлн дол, обсяг світової торгівлі послугами – 6,8 трлн дол.

У структурі міжнародної торгівлі товарами на сучасному етапі розвитку і в ретроспективі переважають промислові товари, на частки торгівлі цією групою товарів

припадає в середньому 62% від сукупного обсягу міжнародної торгівлі товарами.

У структурі промислових товарів переважають групи «інші промислові товари», «продукція хімічної промисловості», «офісне та телекомунікаційне обладнання».

У 2019-2022 рр. намітилася тенденція до зміни структури міжнародної торгівлі товарами – фіксується нарощення частки групи товарів «паливо та гірничодобувні продукти». Так, у 2019-2022 рр. частка зазначеної вище групи товарів у міжнародній торгівлі товарами збільшилася на 4% - з 17% у 2019 році до 21% у 2022 році.

Нарощення обсягів міжнародної торгівлі між країнами, що фіксується протягом усієї історії розвитку людства, відбувається під впливом поглиблення міжнародного співробітництва, інтернаціоналізації та лібералізації.

Одним із аспектів лібералізації торгівлі є зниження тарифів або їх повна елімінація. На важливості вирішення цього завдання для подальшої розбудови світогосподарської системи та проведенні систематичної роботи у цьому напрямі фокусує увагу Світова організація торгівлі. Як свідчить звіт зазначеної організації «World Tariff Profiles 2023» протягом 1930-1990 рр. середні застосовувані тарифи (мита) знизилися з 50 відсотків до «одичних цифр» [8].

Як свідчать дані Світової організації торгівлі, у 2006-2021 рр. зниження тарифів відбувалося значно повільніше, ніж у 1996-2005 роками, адже за результатами Уругвайського раунду переговорів, основні заходи та зниження тарифів вже були проведені. У 2006-2021 рр. фіксувалося зниження середніх застосовуваних тарифів в країнах СОТ на всі групи товарів із 10,1% у 2006 році до 8,9% у 2021 році (рис.1). Протягом періоду, що аналізується, тарифи на сільськогосподарську продукцію були значно вищими, ніж тарифи на несільськогосподарську продукцію (14,8% проти 8% у 2021 році відповідно).

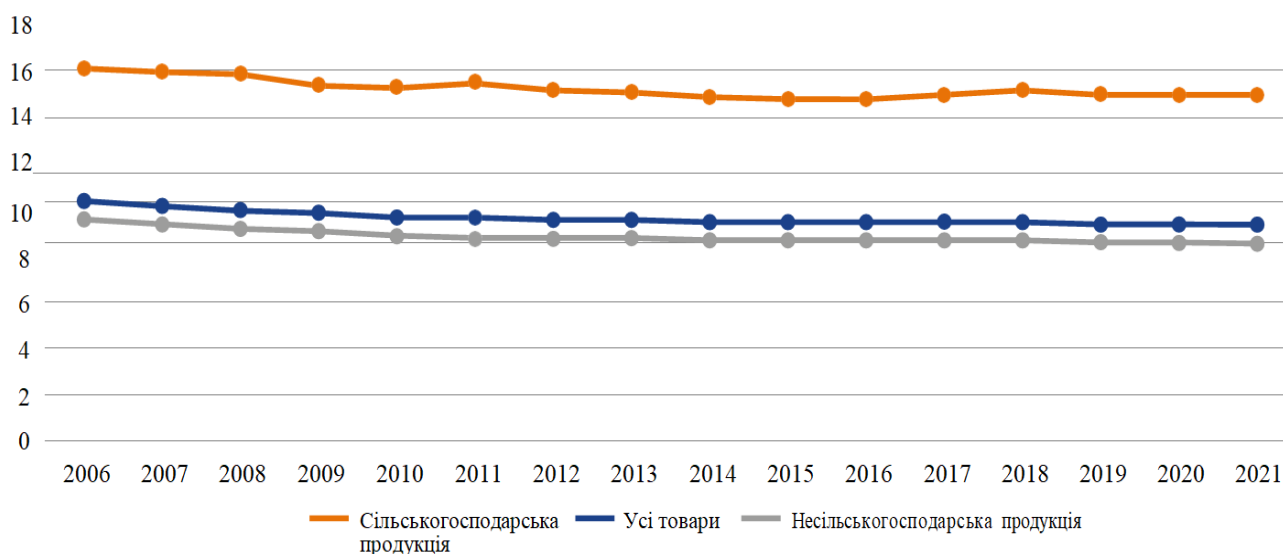


Рис. 1. Динаміка середніх застосовуваних тарифів країн СОТ у 2006-2021 рр. у розрізі груп товарів (побудовано авторами за даними [8])

У 2006-2021 рр., як і в попередні періоди, середні тарифи, що застосовувалися до всіх категорій товарів в розвинених країнах були значно нижче, ніж в країнах, що розвиваються, та найменш розвинених країнах

(LDCs). При цьому темпи зниження тарифів також в зазначених групах країн були різними: найбільш динамічно знижувалися тарифи в розвинених країнах, найменш динамічно – в найменш розвинених країнах (рис.2).

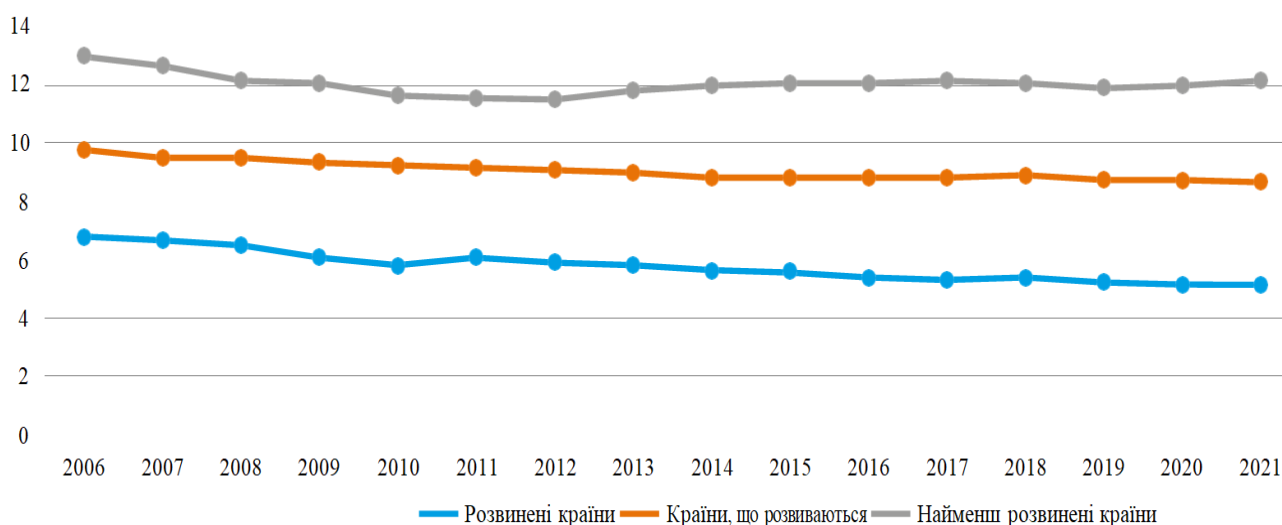


Рис. 2. Динаміка середніх застосовуваних тарифів країн СОТ у 2006-2021 рр. у розрізі аналітичних груп країн (побудовано авторами за даними [8])

Протягом 2006-2021 рр. середні застосовані тарифи на всі види товарів в розвинених країнах знизився з 6,9% у 2006 році до 5,2% у 2021 році; в країнах, що розвиваються – з 9,8% у 2006 році до 8,3% у 2021 році; в найменш розвинених країнах – з 13,2% у 2006 році до 12% у 2021 році. Таким чином,

протягом періоду, що аналізується, середні застосовані тарифи розвинених країн зменшилися на 1,7%, країн, що розвиваються – на 1,7%, найменш розвинених країн – на 1,2%.

У макрорегіональному вимірі також фіксувалися суттєві асиметрії зниження тарифів (рис.3).

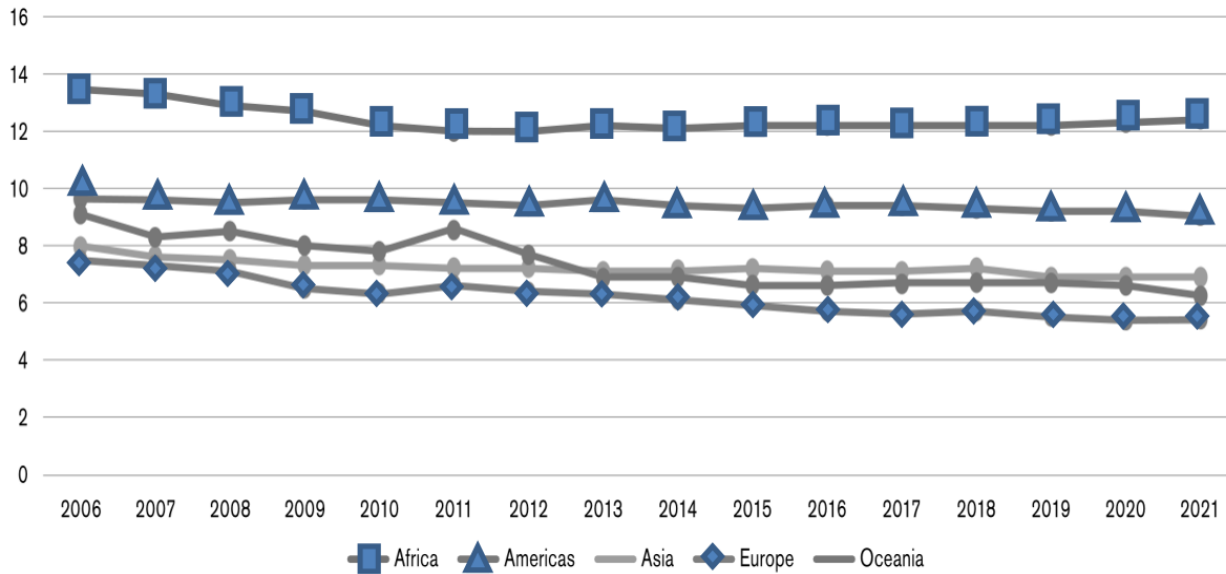


Рис. 3. Динаміка середніх застосовуваних тарифів країн COT у 2006-2021 рр. у розрізі макрорегіонів (побудовано авторами за даними [8])

Як свідчать дані рис 4, у 2006-2021 рр. найвищі середні тарифи фіксувалися в країнах Африки та Америки (Africa, Americas), найнижчі – в країнах Європи (Europe). Незважаючи на суттєві макрорегіональні відмінності у рівнях тарифів протягом 2006-2021 рр. фіксується зниження тарифів в усіх макрорегіонах. Так, у країнах Африки середні тарифи знизилися з 19,8% у 2006 році до 12,3% у 2021 році, країнах Америки – з 9,8% до 8,5%

відповідно, країнах Океанії (Oceania) – з 9,5% до 6% відповідно, країнах Азії (Asia) – з 8% до 6,5%, країнах Європи – з 7,7% до 5,8% відповідно.

Найбільш динамічно середні тарифи в розвинених країнах знижувалися на сільськогосподарські товари (Agriculture) – зниження становило 5%, в країнах, що розвиваються (Developing economies) – на несільськогосподарські товари (рис.4).

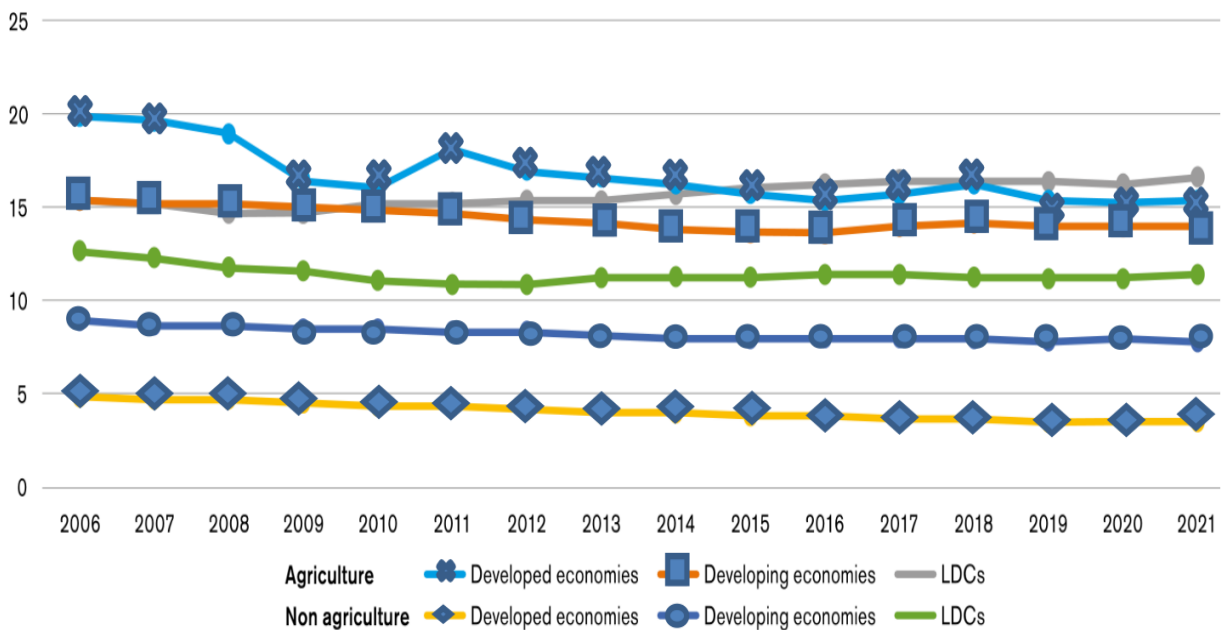


Рис. 4. Динаміка середніх застосовуваних тарифів країн COT у 2006-2021 рр. у розрізі аналітичних груп країн та груп товарів (побудовано авторами за даними [8])

Крім того, як свідчить дані Світової організації торгівлі, у 2006-2021 рр., частка безмитних товарів за режиму найбільшого сприяння у країнах СОТ постійно

збільшувалася. Так, якщо у 2006 році на частку безмитних товарів за режиму найбільшого сприяння припадало 20%, то у 2021 році – 24% (рис.5).

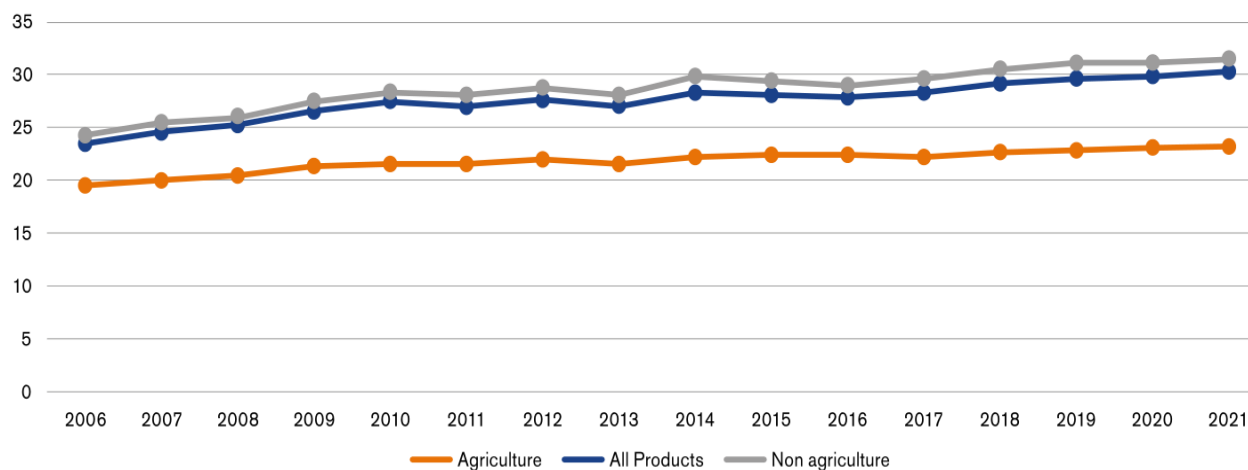


Рис. 5. Частка безмитних товарів за режиму найбільшого сприяння (побудовано авторами за даними [8])

Зазначені процеси йшли вкрай нерівномірно в розрізі товарних груп. Так, у 2006-2021 рр. частка безмитних несільськогосподарських товарів за режиму найбільшого сприяння збільшилася з 25% у 2006 році до 30,8% у 2021 році, то частка безмитних

сільськогосподарських товарів – з 20% до 24% відповідно.

У 2006-2021 рр. також мало місце незначне, але стає зменшення частки тарифних піків, що являють собою тарифи, що перевищують 15 відсотків (рис.6).

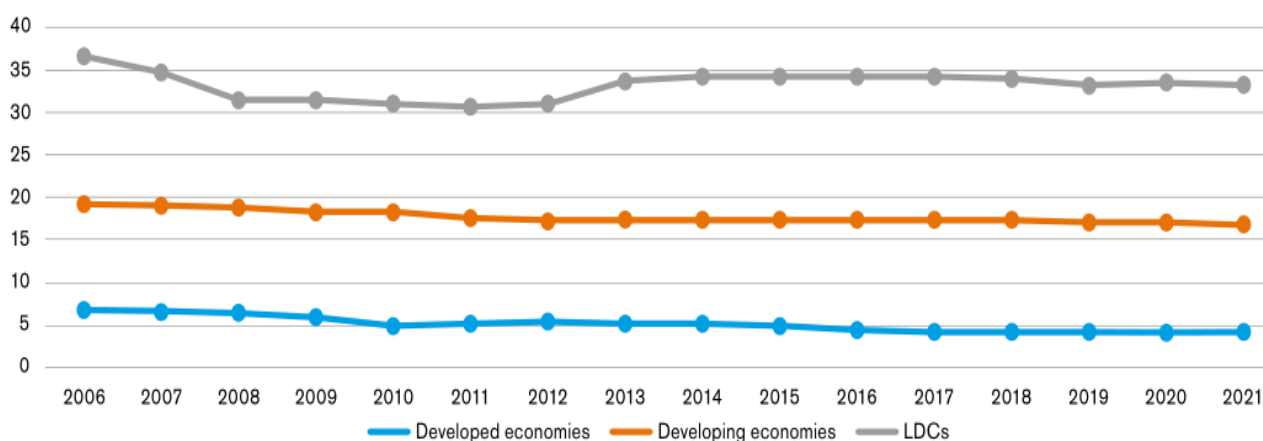


Рис. 6. Частка міжнародних піків за статусом розвитку, у відсотках (побудовано авторами за даними [8])

Протягом періоду, що аналізується, частка міжнародних тарифних піків зменшувалася як у розвинених країнах, так і у країнах, що розвиваються, найменш розвинених країнах. Найбільша частка і, відповідно, кількість тарифних піків мало місце в найменш

розвинених країнах – в середньому 35%, найменша – в розвинених країнах – в середньому 5%.

Зниженню тарифних піків сприяла не тільки загальна тенденція до лібералізації та діяльність СОТ, а також активізація концесії,

що являє собою діяльність щодо укладання домовленостей про певні пільги, уступки або переваги, які одна країна надає іншій у рамках торговельної угоди чи домовленості, спрямовані на зниження обмежень на торгівлю товарами чи послугами [11].

Як свідчать дані Конференції ООН з

торгівлі та розвитку – ЮНКТАД, кількість торговельних угод (Trade Agreement), зокрема угод про преференційну торгівлю (PTAs), протягом 2006-2021 рр. постійно зростає і охоплює не тільки торгівлю товарами (Goods only), але й торгівлю послугами (Goods and Services) (рис. 7).

### Trade Agreements



### Trade under PTAs

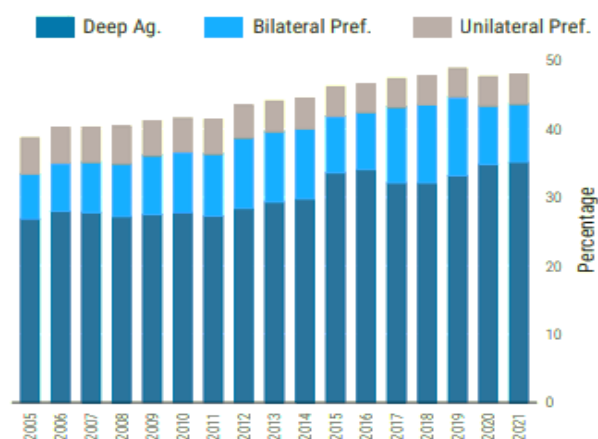


Рис. 7. Кількість структура торговельних угод між країнами про преференційну торгівлю (побудовано авторами за даними [9])

Так, у 2021 році міжнародна торгівля здійснювалася на основі майже 200 торговельних угод щодо товарів, 195 угод про торгівлю товарами та послугами одночасно.

Переважає більшість (майже 35%) таких угод носять форму угод про поглиблену торгівлю (Deep Ag.). Як свідчать дані ЮНКТАД, у 2006-2021 рр. кількість угод, що укладені на двосторонній основі (Bilateral Pref.) суттєво перевищує кількість угод, укладених на односторонній основі (Unilateral Pref.)

Разом із тим, як свідчать дані Світової організації торгівлі, у 2006-2021 рр. максимальні тарифи продовжували мати місце та визначати особливості розвитку внутрішніх та міжнародних товарних ринків, дуже чутливих секторів (рис. 8).

Найвищі максимальні тарифи були характерні для розвинених країн (developed economies) – понад 300% протягом зазначеного періоду, найнижчі – для найменш розвинених країн (LDCs) – менше 100%.

Станом на 2022 рік, як свідчить проведений аналіз даних СТОТ (проаналізовано 156 країн із 164 країн СТОТ)[3-12]:

Більше 80 країн, що становить більше 50% загальної чисельності країн СТОТ, мають середній зв'язаний тариф, значення якого не перевищує 50%; лише 5 країн характеризуються значенням середнього зв'язаного тарифу, що перевищує 100%: Бангладеш – 156,3%, Нігерія – 120,5%, Танзанія – 120%, Замбія – 106,7%, Гамбія – 103,1%.

Ставки середніх зв'язаних тарифів суттєво варіюються за країнами та групами товарів. Так, переважна більшість країн СТОТ – більше 120 країн СТОТ, незважаючи на рекомендації СТОТ, продовжують активно захищати внутрішні ринки сільськогосподарської продукції від іноземної конкуренції, використовуючи ставки мита. Так, станом на 2022 рік 25 країн СТОТ установили середній зв'язаний тариф на сільськогосподарську продукцію на рівні, що перевищує 100%; 14 країн – на рівні 80-99%, 8 країн – на рівні 60-79%, 22 країни – на рівні 40-59%, 40 країн - 20-39%, 20 країн – 10-19%.

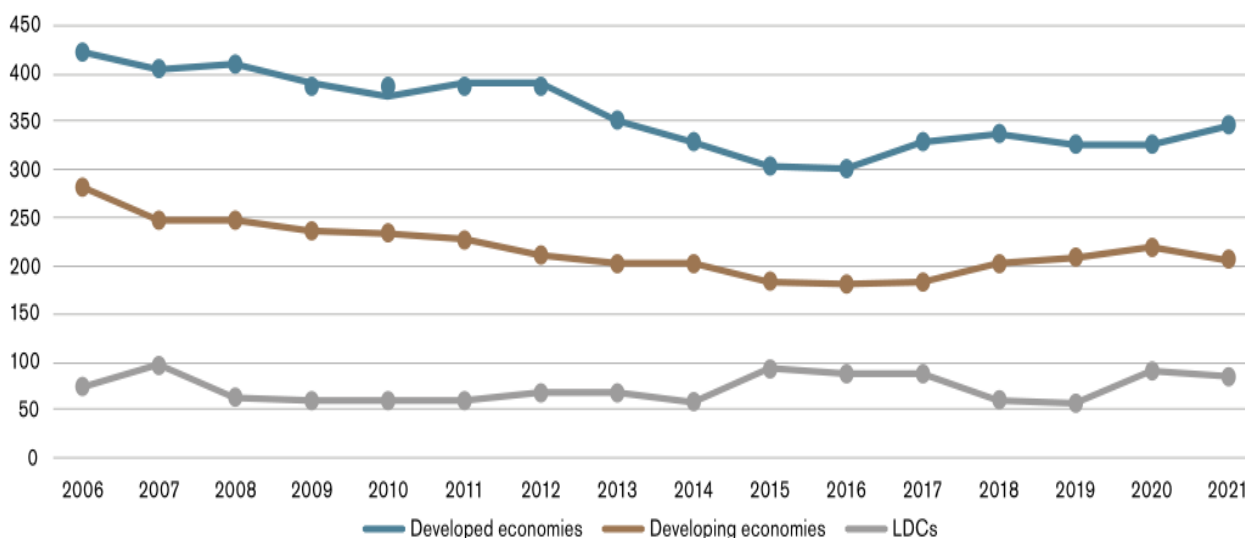


Рис. 8. Середній максимальний тариф у розрізі груп країн (побудовано авторами за даними [9])

Така ситуація є достатньо закономірною, оскільки стан та особливості розвитку країнових ринків сільськогосподарської продукції суттєво впливають на продовольчу безпеку, є достатньо чутливими до іноземної конкуренції, а отже держави вживають заходи протекціоністського характеру.

Як свідчить проведений аналіз значна різниця в рівнях середніх зв'язаних тарифів між країнами свідчать про різні підходи до регулювання торгівлі сільськогосподарською продукцією та відображають різні ступені захисту внутрішніх ринків; промислово розвинені країни, що мають значний потенціал впливу на гео економічні та геополітичні відносини, а також достатньо динамічно розвиваються, здебільшого використовують середній зв'язаний тариф на сільськогосподарську продукцію на рівні 1-19%.

Переважає більшість країн СОТ – 57 країн у 2022 році використовують середній зв'язаний тариф на несільськогосподарську продукцію на рівні 1-19%, промислово розвинені країни у своїй більшості використовують тариф на рівні до 10%.

Фіксуються суттєві розбіжності між середнім зв'язаним тарифом та середнім значенням тарифів, що застосовуються. Якщо середні зв'язані тарифи варіюються в межах 0-100+%, то середні тарифи, що застосовуються в країнах – 0-20+%, причому переважна більшість країн СОТ – 80 країн,

фактично застосовує середній зв'язаний тариф на рівні до 10%.

Середнє значення тарифів, що застосовується на сільськогосподарську продукцію в країнах СОТ суттєво варіюється. Здебільшого країни СОТ застосовують тариф на сільськогосподарську продукцію, що варіюється в межах 10-19% - митний тариф в зазначених межах на сільськогосподарську продукцію застосовують 74 країни СОТ. Найвищі тарифи на сільськогосподарську продукцію в межах СОТ встановлено та застосовується в Південній Кореї – 57%, найнижчий – Гонконзі, Макао та ін. – 0%.

Реально застосовувані ставки мита на несільськогосподарські товари в країнах СОТ значно нижчі за відповідні ставки на сільськогосподарські товари. Більшість країн СОТ для несільськогосподарських товарів застосовують середні ставки, значення яких є меншим за 10%. Так, середні застосовувані ставки на несільськогосподарські товари 88 країн СОТ знаходяться на рівні до 10%. Найвищі середні застосовувані ставки на несільськогосподарські товари застосовуються в Судані, найнижчі - Демократичній Республіці Конго, Гонконзі, Макао.

У більшості країн СОТ у структурі тарифів переважають адвалорні митні тарифи.

Фіксується суттєві країнові відмінності у кількості зв'язаних ставок мита, що використовуються. Розвинені країни

використовують, як свідчать дані таблиці Х достатньо широкий перелік зв'язаних ставок мита.

Станом на 2022 рік найбільша кількість зв'язаних ставок мита, що застосовуються, фіксується у Швейцарії – 6101, США – 1133; ЄС – 956, Сполученому королівстві – 804; найменша - Гонконг, Макао, Кірибаті – 1 ставка мита.

Ставки зв'язаних тарифів суттєво варіюються в межах країн СОТ, про що об'єктивно свідчить коефіцієнт варіації розмірів зв'язаних тарифів країн СОТ. У 78 країнах СОТ у 2022 році коефіцієнт варіації їх зв'язаних тарифів знаходиться в межах 100-500%, що свідчить про суттєву різницю у величині зв'язаних тарифів в межах окремих країн СОТ. Для порівняння незначна різниця в тарифах має місце лише в одній країні СОТ – Чилі, середня - Тимор-Лешті. Найбільша різниця в ставках зв'язаних тарифів, і, як наслідок, найбільше значення коефіцієнту варіації притаманне Сінгапуру – коефіцієнт варіації 4337, найменше - Гонконг, Макао, Кірибаті.

Найбільша частка безмитних товарів за режиму найбільшого сприяння має місце у таких країнах СОТ, як: Гонконг, Китай; Макао, Китай; Кірибаті; Сінгапур; Острів Кука; Бруней Даруссалам; Маврикій; Ісландія; Сейшельські Острови; Норвегія; Грузія; Канада; Папуа-Нова Гвінея; Ізраїль; Перу; Малайзія; Нова Зеландія; Тринідад і Тобаго; Шрі-Ланка; ПАР; Есватіні; Намібія; Ботсвана; Лесото; Ямайка; Панама; Домініканська Республіка; Албанія; Японія; Сполучене Королівство; Австралія; Коста-Рика; Колумбія; Гватемала; Гондурас; Нікарагуа; Сальвадор.

У переважній більшості країн СОТ ставки мита у режимі найбільшого сприяння застосовуються до великої кількості товарів – кількість товарів, до яких застосовуються ставки мита у режимі найбільшого сприяння, варіюється в межах 5000-10000.

Серед країн СОТ найбільша кількість ставок мита у режимі найбільшого сприяння застосовується у Тунісі – 17088 позицій, найменша – Сомалі – 5469 позицій.

**Висновки.** Таким чином, протягом 2006-2022 рр. країни СОТ суттєво скоротили свої середні тарифи, що сприяє лібералізації торгівлі в світі.

Установлено, що станом на 2022 рік, як свідчить проведений аналіз даних СОТ:

Більшість країн СОТ мають середній зв'язаний тариф, значення якого не перевищує 50%.

Ставки середніх зв'язаних тарифів суттєво варіюються за країнами СОТ та групами товарів.

Середні зв'язані тарифи більшості країн СОТ на сільськогосподарську продукцію варіюються в межах 20-59%, на несільськогосподарську продукцію – 10-39%. Середні тарифи, що застосовуються на сільськогосподарську продукцію – 10-19%, несільськогосподарську продукцію – до 10%. Таким чином, країни СОТ продовжують активно захищати внутрішні ринки сільськогосподарської продукції від іноземної конкуренції, використовуючи мито.

Продовжують фіксуватися суттєві розбіжності між середнім зв'язаним тарифом та середнім значенням тарифів, що застосовуються. Якщо середні зв'язані тарифи варіюються в межах 0-100+%, то середні тарифи, що застосовуються в країнах – 0-19%, причому переважна більшість країн СОТ фактично застосовує середній зв'язаний тариф на рівні до 10%.

У більшості країн СОТ у структурі тарифів переважають адвалорні митні тарифи.

Фіксується суттєві країнові відмінності у кількості зв'язаних ставок мита, що використовуються. Розвинені країни використовують достатньо широкий перелік зв'язаних ставок мита.

Ставки зв'язаних тарифів суттєво варіюються в межах країн СОТ, про що об'єктивно свідчить коефіцієнт варіації розмірів зв'язаних тарифів країн СОТ.

У переважній більшості країн СОТ ставки мита у режимі найбільшого сприяння застосовуються до великої кількості товарів – кількість товарів, до яких застосовуються ставки мита у режимі найбільшого сприяння, варіюється в межах 5000-10000.

## Список літератури

1. Scopus. URL: <https://www.scopus.com>.
2. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського <https://www.nbuv.gov.ua/>
3. The evolution of market access over 16 years of “World Tariff Profiles”. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/status\\_e/wtp2023\\_special\\_topic1\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/status_e/wtp2023_special_topic1_e.pdf)
4. World Tariff Profiles 2023. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/world\\_tariff\\_profiles23\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_tariff_profiles23_e.pdf).
5. World Tariff Profiles 2009. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/tariff\\_profiles09\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/tariff_profiles09_e.pdf).
6. World Tariff Profiles 2019. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/world\\_tariff\\_profiles19\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/world_tariff_profiles19_e.htm).
7. Global Trade Outlook and Statistics. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/gtos\\_updt\\_oct23\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gtos_updt_oct23_e.pdf).
8. World Trade Statistical Review. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtsr\\_2023\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf).
9. Key Statistics And Trends in Trade Policy 22. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2023d2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2023d2_en.pdf).
10. Berenda S. V., Panova A. V. From overhang to policy space enhancement within WTO negotiations. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-20-pages-30-35.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-20-pages-30-35.pdf).
11. International Export Regulations and Controls: Navigating the global framework beyond WTO rules. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/international\\_exp\\_regs\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/international_exp_regs_e.htm).
12. Tariffs: more bindings and closer to zero. URL: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/agrm2\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm2_e.htm).

## References

1. Scopus. Available at: <https://www.scopus.com>
2. *Natsionalna biblioteka Ukrainy imeni V. I. Vernadskoho* [Vernadsky National Library of Ukraine]. Available at: <https://www.nbuv.gov.ua/>
3. The evolution of market access over 16 years of “World Tariff Profiles”. Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/status\\_e/wtp2023\\_special\\_topic1\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/status_e/wtp2023_special_topic1_e.pdf)
4. World Tariff Profiles 2023. Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/world\\_tariff\\_profiles23\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_tariff_profiles23_e.pdf).
5. World Tariff Profiles 2009. Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/tariff\\_profiles09\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/tariff_profiles09_e.pdf).
6. World Tariff Profiles 2019. Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/world\\_tariff\\_profiles19\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/world_tariff_profiles19_e.htm).
7. Global Trade Outlook and Statistics. Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/gtos\\_updt\\_oct23\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gtos_updt_oct23_e.pdf).
8. World Trade Statistical Review. Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtsr\\_2023\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf).
9. Key Statistics And Trends in Trade Policy 22. Available at: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2023d2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2023d2_en.pdf).
10. Berenda S. V., Panova A. V. From overhang to policy space enhancement within WTO negotiations. Available at: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-20-pages-30-35.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-20-pages-30-35.pdf).
11. International Export Regulations and Controls: Navigating the global framework beyond WTO rules. Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/international\\_exp\\_regs\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/international_exp_regs_e.htm).
12. Tariffs: more bindings and closer to zero. Available at: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/agrm2\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm2_e.htm).



**Objective.** *The objective of our study is to analyse the status and peculiarities of tariff regulation of international trade in the XXI century.*

**Methods.** *The following methods and techniques of cognition were used in the research process: analysis and synthesis, induction and deduction (to substantiate the importance and role of tariff regulation of international and foreign trade in the XXI century, to identify factors influencing the development of international trade), generalisation and systematisation (to substantiate the state and peculiarities of the development of tariff regulation of international trade in the XXI century), analysis of time series (to identify trends and patterns of tariff regulation of international trade in 2006-2022), graphical (for visual representation of the peculiarities of tariff dynamics in WTO countries).*

**Results.** *The article notes that despite the changes that have taken place in international trade in general and in the system of its regulation in particular, tariff regulation remains the main authorised means of regulating international and external trade. By 2022, international trade is expected to reach USD 30 trillion, with trade in goods, especially manufactured goods, dominating the structure. It is established that one of the aspects of liberalising trade is to reduce or eliminate tariffs. It is noted that the reduction of tariffs is much slower in the period 2006-2021 than in the period 1996-2005. Average applied tariffs in WTO countries for all product groups will decrease from 10.1% in 2006 to 8.9% in 2021; tariffs on agricultural products will be significantly higher than on non-agricultural products (14.8% vs. 8% in 2021); average tariffs applied to all product groups were significantly lower in developed countries than in developing countries and LDCs; average tariffs applied by developed countries decreased by 1.7%, by developing countries by 1.7% and by LDCs by 1.2%; the highest average tariffs were recorded in Africa and the Americas and the lowest in Europe; the share of duty-free goods under the most favoured nation regime in the WTO countries has been steadily increasing; there has been a slight but steady decline in the share of tariff peaks, which are tariffs exceeding 15 per cent; the number of trade agreements, including preferential trade agreements, has been growing steadily, with agreements covering not only trade in goods but also trade in services, etc. According to the analysis of WTO data, in 2022 most WTO countries have an average bound tariff not exceeding 50%; average bound tariffs vary significantly across WTO countries and product groups; average bound tariffs for most WTO countries range from 20-59% for agricultural products, 10-39% for non-agricultural products; average applied tariffs for agricultural products range from 10-19%, up to 10% for non-agricultural products; significant discrepancies between average bound tariffs and average applied tariffs remain; in the majority of WTO countries, ad valorem tariffs dominate the tariff structure; there are significant differences between countries in the number of bound tariffs applied; in the vast majority of WTO countries, MFN tariffs are applied to a large number of products - the number of products subject to MFN tariffs varies between 5000 and 10000.*

**Key words:** *tariff regulation, WTO, tariff, international trade, goods, agricultural products, non-agricultural products.*

**Надійшла до редакції: 07.12.23**

DOI : 10.33274/2079-4762-2023-54-2-18-26

JEL : R19

УДК 338.48 : 339.137

**Лохман Н. В.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і  
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: lokhman@donnuet.edu.ua

**Берідзе Т. М.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

Криворізький національний університет,  
м. Кривий Ріг, Україна  
e-mail: beridzet2016@gmail.com

**Лохман М. О.,**  
магістрант

Донецький національний університет економіки і  
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: lokhman\_m@donnuet.edu.ua

**Чокої Д. А.,**  
магістрант

e-mail: [chokoi@donnuet.edu.ua](mailto:chokoi@donnuet.edu.ua)

### ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКАРПАТТЯ

UDC 338.48 : 339.137

**Lokhman N. V.,**  
**Doctor of Economic Sciences,**  
**Associate Professor**

Mykhailo Tuhun-Baranovskyi Donetsk National  
University of Economics and Trade,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: lokhman@donnuet.edu.ua

**Beridze T. M.,**  
**Doctor of Economic Sciences,**  
**Associate Professor**

Kryvyiy Rih National University,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: beridzet2016@gmail.com

**Lokhman M. O.,**  
**Master**

Mykhailo Tuhun-Baranovskyi Donetsk National  
University of Economics and Trade,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: lokhman\_m@donnuet.edu.ua

**Chokoi D. A.,**  
**Master**

e-mail: [chokoi@donnuet.edu.ua](mailto:chokoi@donnuet.edu.ua)

### ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF TOURIST SERVICES IN TRANSCARPATHTIA

***Мета.** Розробити та застосувати алгоритм оцінки конкурентоспроможності туристичних послуг Закарпаття.*

***Методи.** У процесі дослідження використано такі методи та прийоми пізнання: теоретичне узагальнення і порівняння, аналіз і синтез, методи економіко-статистичного аналізу, графічний метод.*

***Результати.** У статті розроблено алгоритм оцінки конкурентоспроможності туристичних послуг Закарпаття, який складається з чотирьох етапів і має наступний зміст: перший етап: аналіз динаміки показників розвитку туристичних послуг Закарпатської області (оцінка кількості туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туристичних послуг; визначення структури туристичних потоків; аналіз динаміки туристичних потоків; аналіз індексів співвідношення в'їзних туристів до виїзних туристів за базисними*

© Лохман Н. В., Берідзе Т. М., Лохман М. О., Чокої Д. А.

індексами); *другий етап: аналіз місця Закарпаття в розвитку туристичних послуг регіонів України (аналіз кількості суб'єктів туристичної діяльності; аналіз доходу від надання туристичних послуг; аналіз витрат від надання туристичних послуг; аналіз кількості туристів); третій етап: визначення рейтингу Закарпаття за статистичними показниками туристичної діяльності (на основі проведених розрахунків відносних показників розвитку туристичних послуг по регіонах України, проводиться комплексна оцінка туристичної діяльності цих регіонів та визначається конкурентна позиція Закарпатської області серед інших областей України за допомогою методи «суми місць»); четвертий етап: конкурентний аналіз Закарпаття за показниками туризму шляхом експертних оцінок (моніторинг природно-ресурсного потенціалу Карпатського регіону; оцінка складових конкурентоспроможності регіонів-конкурентів; оцінка категорій туристичних продуктів Карпатського регіону).*

**Ключові слова:** туристичні послуги, конкурентоспроможність, регіон, оцінка, статистичні показники, експертна оцінка.

**Постановка проблеми.** Розвиток внутрішнього і міжнародного туризму в Україні характеризується появою великої кількості туристичних підприємств та підприємств туристичної інфраструктури, проникненням на український ринок зарубіжних туристичних і готельних мереж, високим ступенем прояву інтеграційних процесів на ринку туристичних послуг. Це призводить до виникнення сильної конкуренції на ринку туристичних послуг, який в Україні останнім часом розвивався швидкими темпами [1]. В умовах насиченості туристичного ринку особливе значення набуває наукове вивчення закономірностей розвитку конкуренції в туризмі та розробка науково-методичних основ оцінки конкурентоспроможності туристичних послуг.

Завдяки наявності сприятливих характеристик природно-рекреаційного потенціалу спостерігається значний розвиток туристичної сфери в Закарпатті. Велика кількість туристичних суб'єктів господарювання, розгалужена система закладів розміщення та харчування, віддаленість від військових дій дозволяють зацікавити місцевих, вітчизняних та іноземних туристів відпочити та оздоровитися на території саме цього регіону.

**Аналіз останніх досліджень.** Різноманіття існуючих підходів оцінювання конкурентоспроможності регіону [2, 3, 4, 5, 6] та його туристичних послуг [1, 7, 10] свідчить про неоднозначність цього питання і

наявність різних методик щодо дослідження рівня конкурентоспроможності на основі визначення окремих показників.

Для оцінювання туристичного потенціалу регіону в праці [2] О.О. Самко запропоновано інтегральний коефіцієнт, що містить 16 показників, розподілених за п'ятьма групами індикаторів, які характеризують: інвестиційну, інфраструктурну, інтелектуальну, інформаційну складові та історико-культурну спадщину туристичного потенціалу регіону.

У своїй праці Глибовець В.Л. [3] пропонує здійснювати оцінювання туристично-рекреаційного потенціалу однакових за рангом і статусом поселень на основі бально-рейтингової оцінки за такими складовими: географічне положення; історико-культурний потенціал (історичні передумови формування столічності даних міст; історико-культурний потенціал столиць); кількість закладів розміщення; кількість закладів дозвілля; кількість туристичних організацій, що мають представництва за кордоном; кількість міжнародних аеропортів, залізничних ліній, автомагістралей та наявність морського або річкового порту.

У праці [4] проведено оцінювання туристичного потенціалу території (рівень районів області) на основі розробленої методики бальної оцінки. У дослідженні оцінювались якісні та кількісні параметри двох груп ресурсів за 100-бальною шкалою: природних

(бальнеологічних, лісових, водних ресурсів, природно-заповідних об'єктів) та історико-культурних (архітектурних, археологічних, історичних пам'яток, пам'яток мистецтва, музеїв) туристичних ресурсів.

Гавран В. Я. [5] пропонує проводити оцінку інвестиційної привабливості об'єктів рекреаційно-туристичної сфери з позиції системного підходу, що базується на єдності і взаємодії таких його напрямів: функціонального, географічного, кваліфікаційного,

управлінського, екологічного, економічного, законодавчого та комерційного.

Музиченко-Козловська О.В. [6] пропонує здійснювати оцінку існуючої туристичної привабливості регіону за допомогою експертно-статистичного методу.

На думку Ковальова Б.Л., Мельник Л.Г., Пономарьової Г.С., [7] методика оцінювання туристичної конкурентоспроможності базується на наступних факторах та напрямках показників для оцінювання туристичної конкурентоспроможності (таблиця 1).

*Таблиця 1*

**Фактори та напрямки показників для оцінювання туристичної конкурентоспроможності [7]**

Фактори	Напрямок	Елементи напрямку
Екологічні	Довкілля	забруднення атмосфери, природоохоронні землі, пам'ятки природи тощо
	Природні ресурси	використання води, вирубування лісів, рідкісні види тощо
Культурно-історичні	Культурно-історична спадщина	пам'ятки культури, історичні місця, кількість витворів мистецтва тощо
Економічні	Економічний розвиток	рівень доходів, інфляція, економічно активне населення тощо
	Ринок праці	зайнятість, безробіття населення тощо
	Бізнес-середовище	податки, ризики тощо
	Інвестиційний клімат	інвестиції, інновації тощо
Інфраструктурні	Розвиток туристичної інфраструктури	заклади розміщення, заклади харчування, заклади відпочинку та розваг тощо
	Розвиток комунікацій	транспорт, телефонний зв'язок, Інтернет тощо

Вважаємо, що оцінка конкурентоспроможності туристичних послуг Закарпаття має враховувати існуючі методики та ґрунтуватися на експертних оцінках та статистичних показниках.

**Мета статті.** Розробити та застосувати алгоритм оцінки конкурентоспроможності туристичних послуг Закарпаття.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Згідно офіційної інформації Закарпатської ОДА, Закарпаття надзвичайно перспективний регіон України з точки зору туризму, рекреації та відпочинку. Туристична галузь – це потужний чинник розвитку області. Унікальний лікувально-рекреаційний потенціал, який сприяє розвитку різних видів

туризму, з кожним роком залучає у Закарпаття все більше відвідувачів [8].

Основними напрямками розвитку туристичної галузі в Закарпатській області є бальнеологічний, гірськолижний, сільський, пішохідний туризм. У краї є всі умови для розвитку внутрішнього та міжнародного туризму, які набули популярності [8].

За інформацією управління туризму та курортів департаменту економічного розвитку і торгівлі облдержадміністрації, на 2020р. мережа оздоровчих, рекреаційних та туристичних об'єктів області нараховувала 511 об'єктів, у т.ч.: оздоровчих – 23, рекреаційних – 126, туристичних – 362. В області одночасно можна розмістити близько 26000 осіб [8].

Для упорядочення етапів та показників оцінки конкурентоспроможності туристичних послуг Закарпаття розроблений відповідний алгоритм оцінки (рисунк 1).



Рис. 1. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності туристичних послуг Закарпаття (складено авторами)

Перший етап «Аналіз динаміки показників розвитку туристичних послуг Закарпатської області» передбачає чотири послідовні кроки:

- 1) оцінка кількості туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туристичних послуг;
- 2) визначення структури туристичних потоків;
- 3) аналіз динаміки туристичних потоків;
- 4) аналіз індексів співвідношення в'їзних туристів до виїзних туристів за базисними індексами.

Результати першого етапу оцінки конкурентоспроможності туристичних послуг

Закарпаття в період 2000-2020рр. можна представити як наступні:

- динаміка показників розвитку туризму та подорожей (максимальна кількість туристів, які відвідали Закарпатський регіон приходить на 2000 рік (144775 осіб), тоді як у 2015 р. це був мінімальний показник – 10656 осіб [9]) показує поступовий спад кількості туристів, які відвідали Закарпаття за останні двадцять років, це пов'язано з рядом причин: економічний спад країни, еміграція населення, обмеження Covid-19, тощо;

- до 2010 року найбільшу питому вагу займали внутрішні туристи, а в період 2011-2020 займали виїзні туристи, традиційно

іноземні туристи мають найменшу питому вагу, так у 2020 році в Закарпатську область взагалі не в'їхало жодного іноземного туристу, хоча у 2005р. їх питома вага склала 23,09 % проти 11,56 % виїзних туристів;

- максимальна кількість туристів приходить на 2000р., який визначено базисним, найбільше приблизився до цього показника 2003 рік, в якому індекс склав 0,629 та 2002р., 2007р., 2008р. – індекси склали 0,533, 0,504, 0,532 відповідно; найменше значення порівняно з 2000 роком було у 2014р. (індекс склав 0,08), 2015р. (індекс склав 0,074), та 2016р. (індекс склав 0,08);

- у 2003-2004 роках відношення кількості в'їзних туристів до виїзних перевищувало в два рази; тоді як починаючи з 2007 року кількість в'їзних туристів не перевищувало кількість виїзних туристів.

Другий етап «Аналіз місця Закарпаття в розвитку туристичних послуг регіонів України» також передбачає чотири послідовні кроки:

- 1) аналіз кількості суб'єктів туристичної діяльності;
- 2) аналіз доходу від надання туристичних послуг;
- 3) аналіз витрат від надання туристичних послуг;
- 4) аналіз кількості туристів.

Результати другого етапу оцінки конкурентоспроможності туристичних послуг Закарпаття в період 2000-2020рр. можна представити як наступні:

- в цілому, по Україні має місце зниження кількості суб'єктів туристичної діяльності з 1867 у 2019р. до 1797 у 2020р.; найбільшу кількість суб'єктів туристичної діяльності має місце у м. Київ: 856, 884, 865 у 2018р., 2019р., 2020р. відповідно; друге місце займає Львівська область: 142, 148, 134 відповідно; на третьому місці Одеська область: 135, 128, 120 суб'єктів туристичної діяльності відповідно; Закарпатська область посідає лише 9 місце, з показниками кількості суб'єктів туристичної діяльності: у 2018р. – 28, 2019р. - 30, 2020р. – 29 [9];

- у більшості областей України має місце ріст доходів від надання туристичних послуг за 2018-2020 роки; і тільки в деяких областях має місце зниження цього показника: Івано-Франківська, Кіровоградська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Херсонська; щодо Закарпатської області, то вона збільшила доходи від надання туристичних послуг у 2019 році на 42,33 %, а в 2020р. на 241,46%;

- витрати від надання туристичних послуг у 2020р. відносно 2019р. збільшилися по усім регіонам крім Кіровоградської області (темп змін становить 91,52%); витрати від надання туристичних послуг по Закарпатській області також мають позитивну динаміку: темп росту у 2019р. склав 122,74%, в 2020р. – 198,48%; за інтегрованим показником темпа змін Закарпатська область займає п'яту позицію в Україні;

- аналіз потоку туристів показав значне збільшення обсягу туристів у 2019 році порівняно із 2018 роком по усім областям України; але в 2020 року спостерігається значне зменшення кількості туристів крім Івано-Франківської області, це пов'язано із карантинними обмеженнями у зв'язку із епідемією короно вірусу; щодо Закарпатської області, то в 2019 році кількість туристів збільшилась в 2,74 рази порівняно із 2018 роком, а в 2020 році мало місце скорочення туристів на 41,63%, це призвело до того, що Закарпатська область займає 7 місце серед інших областей за змінами цього показника.

На третьому етапі оцінки конкурентоспроможності туристичних послуг «Визначення рейтингу Закарпаття за статистичними показниками туристичної діяльності» на основі проведених розрахунків відносних показників розвитку туристичних послуг по регіонам України, здійснено комплексну оцінку туристичної діяльності цих регіонів та визначено конкурентну позицію Закарпатської області серед інших областей України за допомогою методи «суми місць».

Графічне відображення позицій (місць) областей за окремими показниками розвитку туристичної діяльності представлено на рисунку 2.

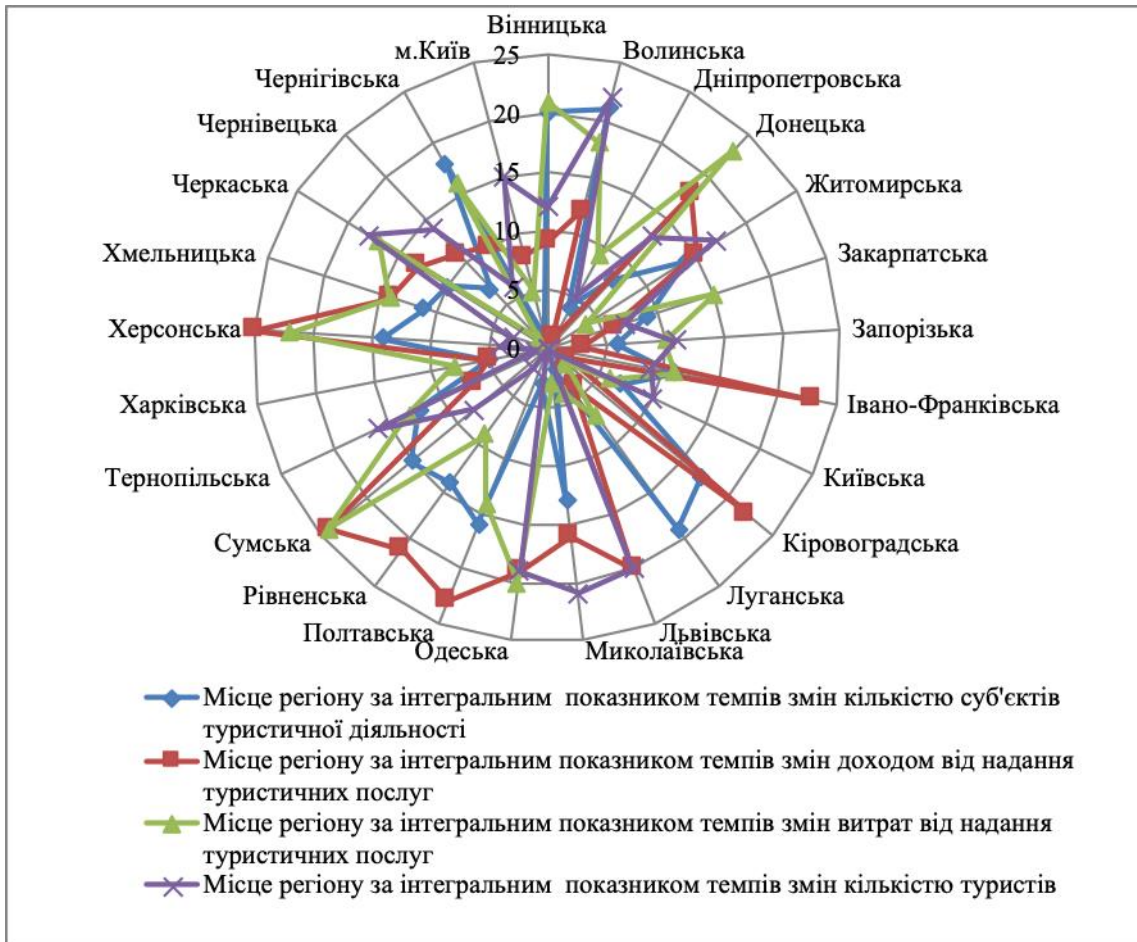


Рис. 2. Місце регіонів за інтегральними показниками туристичної діяльності (складено авторами на основі [9])

Як видно з рисунка 2, Закарпатська область за темпами розвитку туристичної діяльності (2018-2020рр.) займає 5 позицію серед 25 областей України, це свідчить про сильну конкурентну позицію області щодо туризму та подорожей.

Четвертий етап «Конкурентний аналіз Закарпаття за показниками туризму шляхом експертних оцінок» передбачає три послідовні кроки:

- 1) моніторинг природно-ресурсного потенціалу Карпатського регіону;
- 2) оцінка складових конкурентоспроможності регіонів-конкурентів за допомогою експертних оцінок;
- 3) оцінка категорій туристичних продуктів Карпатського регіону за допомогою експертних оцінок.

Результати четвертого етапу оцінки конкурентоспроможності туристичних

послуг Закарпаття можна представити як наступні:

- представлені дані в таблиці 2, свідчать про те, що Закарпатська область займає другу позицію відносно основних конкурентів за наявністю природно-ресурсного потенціалу Карпатського регіону;

- оцінка конкурентоспроможності областей Карпатського регіону за допомогою експертних оцінок показала, що лідируючу позицію за п'ятибальною шкалою на ринку посідає Львівська область (3,93 балів), другу позицію слідування за лідером займає Закарпатська область (3,67 балів), незначне відставання від Закарпатської області займає Чернівецька область (3,58 балів);

- результати оцінки категорій туристичних продуктів Карпатського регіону за допомогою експертних оцінок свідчать про лідируючі позиції Закарпатської та

Львівської області (по 27 балів з можливих 39 балів), тому ці регіони можливо визначити як лідерів ринку туристичних послуг Карпатського регіону, ці регіони є сьогодні

головними туристичними локаціями, які можуть забезпечити безпеку та якісне задоволення потреб у туристичних послугах.

Таблиця 2

**Природно-ресурсний потенціал Карпатського регіону (побудовано авторами за даними [10])**

Потенціал ресурсів, % від загальнодержавного показника	Закарпатська область	Івано-Франківська область	Львівська область	Чернівецька область
Мінеральні	0,08	0,17	0,85	0,07
Водні	0,77	0,75	0,85	0,02
Земельні	0,48	0,55	1,1	0,64
Флористичні	0,43	0,4	0,42	0,16
Фауністичні	0,002	0,03	0,07	0,003
Рекреаційні	0,7	0,4	0,54	0,17
Всього	2,5	2,2	3,7	1,3

Отже, проведена комплексна оцінка конкурентоспроможності туристичних послуг Закарпаття на основі запропонованого алгоритму, свідчить про достатньо розвинутий туристично-рекреаційний потенціал регіону. Отримані на основі статистичних показників і експертних оцінок, інтегральні та рейтингові оцінки, дають можливість визначити Закарпаття як регіон, який є конкурентоспроможним з точки зору формування і надання туристичних послуг.

**Висновки.** Запропонований алгоритм оцінки конкурентоспроможності туристичних послуг Закарпаття, який передбачає чотири етапи (аналіз динаміки показників розвитку туристичних послуг Закарпаття, аналіз місця Закарпаття в розвитку туристичних послуг регіонів України, визначення рейтингу Закарпаття за статистичними показниками туристичної діяльності, конкурентний аналіз Закарпаття за показниками туризму шляхом експертних оцінок), які в свою чергу, складаються з окремих кроків дослідження, дає можливість комплексно дослідити та оцінити конкурентоспроможність туристичних послуг зазначеного регіону ґрунтуючись як на статистичних показниках, так і на експертних оцінках.

Перспективами подальших досліджень є адаптація представленого алгоритму до оцінки конкурентоспроможності туристичних послуг країни та його апробація.

### Список літератури

1. Трегубов О. С. Особливості конкуренції в туризмі. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2 (22). С. 101-107.
2. Самко О. О. Оцінка туристичного потенціалу регіону та рівня його використання. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2010. №7 (27). Ч. 4. С. 30–36.
3. Глибовець В. Л. Суспільно-географічні аспекти дослідження міст як центрів туризму (на прикладі Столичного суспільно-географічного району) : автореф. канд. геогр. наук. Київ, 2011. 22 с.
4. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону : монографія / за заг. ред. В. Г. Герасименко. Одеса: ОНЕУ, 2016. 262 с.
5. Гавран В. Я. Управління інвестиційною діяльністю в рекреаційно-туристичній сфері : автореф. дис. канд. екон. наук. Львів, 2002. 17 с.
6. Музиченко-Козловська О. В. Економічне оцінювання та регулювання туристичної привабливості території : автореф. дис. канд. екон. наук. Львів, 2007. 23 с.



7. Ковальов Б. Л., Мельник Л. Г., Понмарьова Г. С. Методики оцінювання туристичної конкурентоспроможності: український і міжнародний досвід. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 4 (118). С. 117-126.

8. Туристична галузь – це потужний чинник розвитку області. URL: <https://zakarpattya.gov.ua/zakarpattya/infrastruktura/turyzm-i-rekreatsiya/>

9. Головне управління статистики в Закарпатській області. Туризм. 2020. URL: <http://uz.ukrstat.gov.ua/>

10. Мацола В. І. Рекреаційно-туристичний комплекс України: монографія. ІД НАН України. Львів, 2017. 259 с.

### References

1. Trehubov, O. S. (2016). *Osoblyvosti konkurentsii v turyzmi* [Peculiarities of competition in tourism]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya* [Economics and management organization], no. 2(22), pp. 101-107.

2. Samko, O. O. (2010). *Otsinka turystychnoho potentsialu rehionu ta rivnya yoho vykorystannya* [Assessment of the tourist potential of the region and the level of its use]. *Ekonomichni nauky. Seriya: Rehional'na ekonomika* [Economic sciences. Series: Regional economy], no. 7(27), P. 4, pp. 30-36.

3. Hlybovets', V. L. (2011). *Suspil'no-heohrafichni aspekty doslidzhennya mist yak tsentriv turyzmu (na prykladi Stolychnoho suspil'no-heohrafichnogo rayonu): avtoreferat dysertatsiyi kandydata heohrafichnykh nauk*. [Socio-geographical aspects of the study of cities as centers of tourism (on the example of the Socio-geographical district of the capital): abstract of the thesis of the Candidate of Geographical Sciences]. Kyiv. 22 p.

4. Herasymenko, V. H. (2016). *Otsinka turystychno-rekreatsiynoho potentsialu rehionu* [Assessment of the tourist and recreational potential of the region]. Odesa: ONEU. 262 p.

5. Havran, V. Ya. (2002). *Upravlinnya investytsiynoyu diyal'nistyu v rekreatsiyno-*

*turystychniy sferi : avtoreferat dysertatsiyi kandydata ekonomichnykh nauk* [Management of investment activities in the recreation and tourism sphere: abstract of the dissertation of the candidate of economic sciences]. Lviv, 17 p.

6. Muzychenko-Kozlovska, O. V. (2007). *Ekonomichne otsynuvannya ta rehulyuvannya turystychnoyi pryvablyvosti terytoriyi : avtoreferat dysertatsiyi kandydata ekonomichnykh nauk* [Economic evaluation and regulation of the tourist attractiveness of the territory: abstract of the dissertation of the candidate of economic sciences]. Lviv, 23 p.

7. Kovalov, B. L., Melnyk, L. H., Ponomarova, H. S. (2016). *Metodyky otsynuvannya turystychnoyi konkurentospromozhnosti: ukrayins'kyi i mizhnarodnyy dosvid* [Methods of evaluating tourism competitiveness: Ukrainian and international experience]. *Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky* [Mechanism of economic regulation], no. 4(118), pp. 117-126.

8. *Turystychna haluz – tse potuzhnyy chynnyk rozvytku oblasti* [The tourism industry is a powerful factor in the development of the region] Available at: <https://zakarpattya.gov.ua/zakarpattya/infrastruktura/turyzm-i-rekreatsiya/>

9. *Holovne upravlinnya statystyky v Zakarpatskiy oblasti. Turyzm. 2020* [Main Department of Statistics in Zakarpattia Oblast. Tourism. 2020] Available at: <http://uz.ukrstat.gov.ua/>

10. Matsola, V. I. (2017). *Rekreatsiyno-turystychnyy kompleks Ukrayiny* [Recreational and tourist complex of Ukraine]. Lviv: IRD NAN Ukrayiny, 259 p.

**Objective.** *The objective of the present article is to develop and apply an algorithm for assessing the competitiveness of tourist services in Transcarpathia.*

**Methods.** *The following methods and techniques of cognition were used in the research process: theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis, methods of economic and statistical analysis, graphic method.*

**Results.** *Due to the presence of favorable characteristics of the natural and recreational potential, a significant development of the tourism sphere is observed in Transcarpathia. A large number of tourist business entities, an extensive system of accommodation and catering facilities, remoteness from military operations allow local, domestic and foreign tourists to be interested in relaxing and recuperating in the territory of this region.*

*We believe that the assessment of the competitiveness of tourist services in Transcarpathia should take into account existing methods and be based on expert assessments and statistical indicators.*

*The first stage "Analysis of the dynamics of indicators of the development of tourist services in the Transcarpathian region" involves four consecutive steps: 1) assessment of the number of tourists served by tour operators and travel agents by types of tourist services; 2) determination of the structure of tourist flows; 3) analysis of the dynamics of tourist flows; 4) analysis of indices of the ratio of inbound tourists to outbound tourists according to basic indices.*

*The second stage "Analysis of the place of Transcarpathia in the development of tourist services in the regions of Ukraine" also involves four consecutive steps: 1) analysis of the number of subjects of tourist activity; 2) analysis of income from the provision of tourist services; 3) analysis of costs from the provision of tourist services; 4) analysis of the number of tourists.*

*At the third stage of the evaluation of the competitiveness of tourist services "Determining the rating of Transcarpathia according to the statistical indicators of tourism" based on the calculations of the relative indicators of the development of tourist services in the regions of Ukraine, a comprehensive assessment of the tourist activity of these regions was carried out and the competitive position of the Transcarpathian region among other regions of Ukraine was determined using the method "amount of places".*

*The fourth stage "Competitive analysis of Transcarpathia according to tourism indicators through expert evaluations" involves three consecutive steps: 1) monitoring of the natural resource potential of the Carpathian region; 2) assessment of the components of the competitiveness of competing regions using expert assessments; 3) assessment of categories of tourist products of the Carpathian region using expert assessments.*

*Therefore, a comprehensive assessment of the competitiveness of Transcarpathian tourist services based on the proposed algorithm testifies to the sufficiently developed tourist and recreational potential of the region. Obtained on the basis of statistical indicators and expert evaluations, integral and rating evaluations make it possible to define Transcarpathia as a region that is competitive from the point of view of the formation and provision of tourist services.*

*The proposed algorithm for assessing the competitiveness of Transcarpathia's tourist services, which involves four stages (analysis of the dynamics of indicators of the development of tourism services in Transcarpathia, analysis of the place of Transcarpathia in the development of tourist services in the regions of Ukraine, determination of the rating of Transcarpathia according to tourism statistical indicators, competitive analysis of Transcarpathia according to tourism indicators through expert evaluations), which, in turn, consist of separate research steps, provides an opportunity to comprehensively research and evaluate the competitiveness of tourist services in the specified region based on both statistical indicators and expert assessments.*

**Key words:** *tourist services, competitiveness, region, assessment, statistical indicators, expert assessment.*

**Надійшла до редакції: 13.12.23**

DOI : 10.33274/2079-4762-2023-54-2-27-36

JEL : L83

УДК 339.13:(338.488.2:640.4(477)(045)

**Романуха О. М.,**  
канд. іст. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і  
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: romanukha@donnuet.edu.ua

**Шаповалова І. В.,**  
асистент  
**Шуляк Н. В.,**  
магістрант

e-mail: shapovalova @donnuet.edu.ua

e-mail: shuliak@donnuet.edu.ua

### ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ ТА МІСЦЕ УКРАЇНИ В НЬОМУ

UDC (339.13:640.4)((477)+061.1ЄС)(045)

**Romanykha O. M.,**  
PhD in History Sciences,  
Associate Professor

Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National  
University of Economics and Trade,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: romanukha@donnuet.edu.ua

**Shapovalova I. V.,**  
Assistant  
**Shuliak N. V.,**  
Master

e-mail: shapovalova @donnuet.edu.ua

e-mail: shuliak@donnuet.edu.ua

### DEVELOPMENT TRENDS OF THE GLOBAL HOTEL MARKET AND THE PLACE OF UKRAINE IN IT

***Мета.** Мета статті полягає у визначенні тенденцій розвитку ринку готельних послуг світу та України.*

***Методи.** При написання роботи було використано методи: аналогії, аналізу, синтезу, дедукції, логічного узагальнення; статистичний метод (для систематизації статистичних матеріалів, щодо кількості готелів, їх розміру, кількості ліжко-місць, визначення кількості ночівель та середньої завантаженості номеру, проведення оцінки впливу туристичного потоку на динаміку розвитку готельної галузі); багатовимірного факторного аналізу (для виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на тенденції розвитку готельного ринку України та світу).*

***Результати.** Проведено порівняльний аналіз динаміки розвитку регіональних готельних ринків у світі та визначено долю українського ринку в світовому. Проаналізовано показники: загальна кількість готелів та номерів; рівень поширення готельних мереж; частки охоплення світового готельного ринку готельними мережами; вартість готельних брендів; динаміка інвестування в готельний ринок за континентами.*

*В результаті аналізу було констатовано, що основними гравцями на ринку готельних послуг світу виступають США, ЄС, Китай. Дані країни формували довкола себе центри, що поширювали свій вплив на інші регіони. Основним інструментом конкурентного протистояння виступали готельні мережі. Їх частка в загальній долі світового готельного ринку збільшувалася. Вони охоплювали понад 50% ринку, а в окремих країнах досягала 90%. Готельні мережі США охоплювали 40% світового ринку готельних послуг, були представлені на усіх континентах світу та активно конкурували з китайськими. При цьому вплив пандемії COVID-19*

не призвів до скорочення кількості готелів серед мереж. Фіксуючи зменшення загальної кількості закладів розміщення у світі (самостійних та мережевих), кількість мережевих готелів протягом досліджуваного періоду зросла з 119 тис до 157 тис., а кількість номерів з 12 млн. одиниць до 13 млн. відповідно. Вплив пандемії на загальну динаміку розвитку світового готельного ринку показав зменшення кількості готелів та номерів на Американському континенті, Азії та Океанії. Частка ж країн ЄС навпаки зросла. Фіксується і зростання частки України на європейському ринку. Проте дані збільшення відбулися не за рахунок зростання кількості готелів, а менших темпів їх скорочення через пандемію COVID-19.

Констатовано, що динаміка інвестиційної активності поступово досягає допандемійних обсягів фінансування. Лідируюче положення продовжують зберігати за собою США з рівнем 60% світового обсягу інвестицій у галузь. Країни Європи, Азії та Океанії тримають даний показник на рівні 30%. Доведено, що в умовах конкурентної боротьби США, Китаю, ЄС, українські готельні мережі могли розширюватися лише у бік пострадянського простору (країн Середньої Азії та Кавказу) – як вільної території.

**Ключові слова:** готель; Україна; світовий ринок; гостинність; обслуговування; готельні мережі; туризм.

**Постановка проблеми.** Ринок готельних послуг динамічний та інноваційний напрямок бізнесу, що активно інтегрує у себе досягнення інших сфер діяльності людини. Поставши як послуга з розміщення людей, поступово він увібрав в себе індустрію харчування, розваг, спорту, здоров'я та інше. Сучасний готель – це високотехнологічний заклад, потрапивши до якого ви отримуєте різноманітний набір послуг високої якості. Саме ця особливість діяльності закладів розміщення перетворила готельний бізнес на один з самих прибуткових у світі. Сучасні готелі стають місцем відпочинку, проведення конференцій, ділових зустрічей, відзначення важливих подій. Зважаючи на це, конкуренція між суб'єктами готельного бізнесу доволі висока. На 2022 рік прибутковість галузі досягла майже 900 млрд. дол. США. У світі вже давно визначилися основні центри: Європа; Північна Америка; Китай – проте ринок піддаючись впливу різних факторів (пандемія COVID-19, військові конфлікти, стихійні лиха) постійно змінюється. Україна перебуває лише на початку становлення готельної індустрії. Її ринок піддається впливу загальносвітових тенденцій, що мають як позитивні, так і негативні наслідки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Даного питання торкалась значна

кількість дослідників. Роботи загального характеру у більшості випадків були оглядовими, а їх автори звертали увагу на загальну динаміку розвитку світового ринку готельних послуг. До них варто віднести дослідження О.Є.Гарбера [7], О.В. Басюк [6]. Більша кількість публікацій торкалася досліджуваного питання в регіональному вимірі. Так І. Посохов звертав увагу на тенденції розвитку готельного ринку країн Європейського Союзу [12]. Даний регіон був об'єктом вивчення і таких науковців, як: Н.Коцан [11], Щікіна [15] та ін. Дослідники звертали увагу на динаміку розвитку готелів та готельних мереж, аналізували фактори, що впливають на це, визначали тенденції. Питання розвитку ринку готельних послуг Америки вивчали: О.Графська [8], Г. Кушнірук, Ю. Дорош [14]. Аналіз динаміки розвитку готельного господарства Африки та Азії у своїх роботах розкривали: Н.В. Комар, А.В. Уніят [10], Д.І. Басюк [6] та ін. Проте їх дослідження у більшості випадків, торкалися лише загальної динаміки розвитку кількості готелів, номерів та ліжок-місць, використовували статистичні дані 2015-2018 років. Автори уникали порівнянь з тенденціями розвитку українського готельного ринку

**Мета статті** полягає у вивченні тенденцій розвитку ринку готельних послуг світу та України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світовий ринок готельних послуг зазнав відчутних змін у наслідок пандемії COVID-19. Використовуючи дані UNWTO Dashboard Global and regional tourism performance, можемо вести мову про скорочення у світі закладів розміщення протягом 2017-2021 роках. Якщо на 2017 рік їх нараховувалося 702 тис. одиниць то 2021 року вже 534 тис. Регіонально кількість закладів розміщення в Африці скоротилося з 74 тис. до 60 тис. Америці – 161 тис до 107 тис., Європі – з 188 тис. до 168 тис., Азії та Океанії - з 266 тис. до 188 тис. Близький схід – з 12 тис. до 9 тис. Найбільша частка закладів розміщення при цьому припадала на Азію та Океанію. На 2017 рік вона становила 37% від світового загалу. На 2021 рік вона скоротилася до 35%. Частка Американського континенту становила на 2017 рік 23%, а 2021 року – 20%. Скорочення на двох континентах були пов'язані з пандемією COVID-19. Європейський континент також важко переніс дану епідемію проте їм вдалося збільшити свою частку на світовому ринку шляхом менших темпів скорочення закладів розміщення. Якщо на 2017 рік вона мали 26% світового загалу то на 2021 рік вже 31%. Частка України на світовому ринку становила у середньому, протягом досліджуваного періоду – 0,4%. На європейському континенті вона коливалася від 1,3% - 2017 року до 1,5% - 2020 року. Це свідчить про поступовий розвиток готельного бізнесу в Україні та закріпленню її позицій на європейському ринку.

Аналогічні тенденції прослідковувалися і в динаміці номерного фонду. Кількість номерів за період 2017-2021 років скоротилася з 24 млн. до 22 млн. Так Африка і Близький Схід втратили близько 1% світової частки кожен. Азія та Океанія позбулися 3%. Якщо 2017 року їх частка дорівнювала 32% то до 2021 року вже – 29%. Поряд з цим збільшення відбулися в Європі з 27% - 2017

року до 29% - 2021 року, Америці з 31% - 2017 року до 35% - 2021 року. Дані трансформації позитивно позначилися на динаміці розвитку українського готельного ринку. Її частка номерів у світі зросла з 0,3% до 0,4%, а в межах Європейського континенту з 1% до 1,2%.

При цьому варто звернути увагу на рівень заповнюваності закладів. За континентами найвищі показники заповнюваності у 2017 році мали Азія та Океанія – понад 90% У той же час Європа та Америка демонстрували найвищі показники заповнюваності на рівні понад – 70%. На 2021 рік ситуація змінилася. Рівень заповнюваності відчутно скоротився. Лідерами стали Америка, Азія та Океанія з максимальним показником заповнюваності – 63%. Європа скоротила його до рівня – 49%. Дещо зросла активність на Близькому Сході. Рівень заповнюваності в Україні тримався протягом досліджуваного періоду на рівні 35% [2].

Ситуацію на готельному ринку світу визначали і готельні мережі. За даними UNWTO близько 20% усіх готелів світу відносяться до готельних мереж [14]. При цьому охоплення номерного фонду готельними мережами в світовому масштабі становить близько 50% [8]. Дані тенденції посилюються, а в окремих регіонах вони є завершеними. Так в США понад 90% усіх готелів відносяться до певних готельних мереж. В Європі даний показник становить 40% і продовжує збільшуватися.

За даними дослідження Кушнірук Г., Дорош Ю. в Європі триває поступове скорочення самостійних готелів місткістю 25 номерів при одночасному зростанні частки в даному сегменті готельних мереж. Якщо 2015 року кількість самостійних готелів становила 51 095 одиниць то 2021 року вона скоротилася до 49 503. Глобалізація світової економіки запроваджує нові правила та принципи ведення бізнесу, працювати по яким самостійним готелям стає просто неможливо (рис.1).

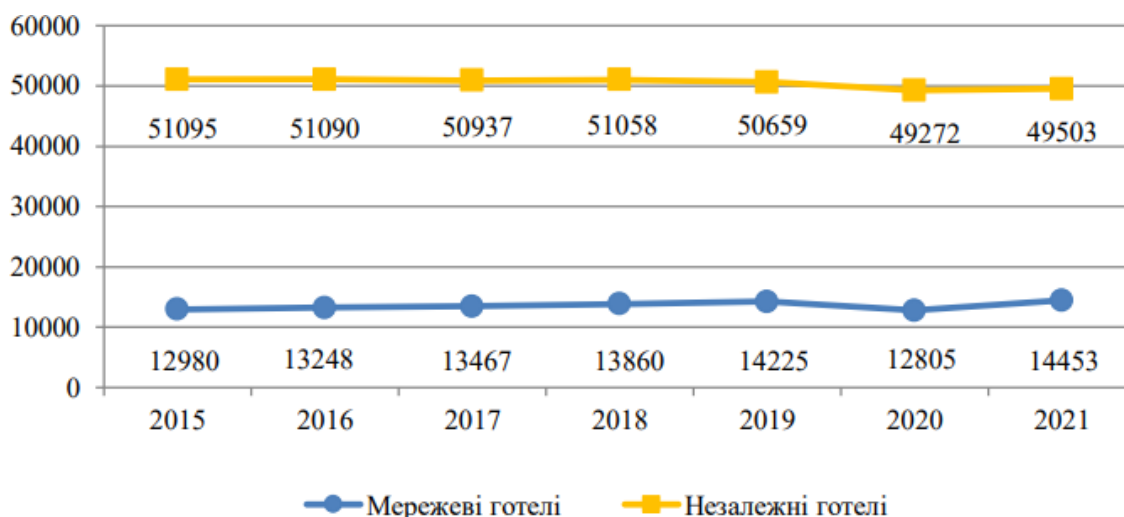


Рис. 1. Динаміка розвитку мережевих готелів та незалежних готелів у Європі в категорії 25 номерів та більше (побудовано авторами на основі [14])

На сьогоднішній день в готельній сфері затвердилися три типи готельних мереж: міжнародні; національні; локальні. Безперечне лідерство закріпилося за міжнародними готельними мережами. Лідерами ринку є: США; Європейський Союз; Китай; Індія. Перше місце належить мережам Америки та Європи. Однак, китайські компанії швидко наздоганяють їх. Відповідно до звіту Hotel Analyst, The European Hotel Industry Report 2022, ТОП-10 найкращих готельних мереж у Європі перше місце посів Accor, «Jin Jiang (китайський власник Louvre і Radisson) займає друге місце, третє належить Marriott. Можемо констатувати зростання активності Китайських мережевих компаній спрямованих на посилення не лише своєї присутності в азійському регіоні, але й затвердження домінуючих позицій в Європі – як найбільшого центру світового туризму та готельного бізнесу. «Прогнозується, що до 2031 р. світовий ринок готельних мереж зростатиме із середньорічним темпом 4,7%» [14].

Незважаючи на різноманітні дані щодо почесного другого місця європейського континенту на ринку готельних мереж у світі, дані рейтингу ТОП 300 міжнародних готельних мереж за 2021 рік показують іншу тенденцію. Розподіливши країни за класифікацією UNWTO по континентам та просумувавши дані щодо кількості готелів та номерів

у них ми отримали дані наведені у таблиці 1. Згідно них протягом 2018 – 2020 років світовий мережевий готельний ринок розвивався з позитивною динамікою. Загальна кількість готелів зростає з 119 тис до 157 тис. Кількість номерів з 12 млн. одиниць до 13 млн. відповідно. Дані по регіонах також у більшості випадків мали позитивну динаміку росту. Зменшення кількості готелів та номерів було відзначено лише на африканському континенті.

Перше місце належало американському континенту та США, що фактично мали частку 40% поширення готельних мереж у світі. Друге місце посіла Азія та Океанія. В загальносвітовому показнику вона мала 37%. Лідером регіонального ринку виступав Китай з 3 млн. номерів, що становило близько 25% світового загалу. Європа мала лише третє місце. Виходячи з цього можемо зробити висновки про поступове посилення позицій Китаю та Азії в світовому готельному ринку. Доля України при цьому була незначною. По відношенню до європейського континенту її частка становила за кількістю готелів та номерів – 0,1%. По відношенню до світових показників дане значення було – 0,01%. Причина цього – український ринок лише вступав в еру готельних мереж, власні готельні компанії не мали такого фінансового ресурсу для зовнішньої

експансіоністської політики, давались в знаки військово-політичні проблеми в середині країни.

Таблиця 1

**Кількість та частка закладів розміщення готельних мереж  
(складено авторами на основі даних [1])**

	2020	2018	2020	2018
	К-ть номерів		К-ть готелів	
Америка	5393059,0	5074824,0	55512,0	53489,0
%	40,7	41,6	35,1	44,8
Азія та Океанія	4997347,0	4375099,0	83756,0	48376,0
%	37,7	35,9	53,0	40,5
Європа	2824351,0	2647021,0	18134,0	17050,0
%	21,3	21,7	11,5	14,3
Африка	10964,0	34316,0	209,0	211,0
%	0,1	0,3	0,1	0,2
Близький Схід	13598,0	57427,0	367,0	265,0
%	0,1	0,5	0,2	0,2
Всього	13239319,0	12188687,0	157978,0	119391,0
Україна	3591,00		20,00	
% до Європи	0,13	0,00	0,11	0,00
% до світу	0,03	0,00	0,01	0,00

Дані тенденції підтверджують і аналізи щодо поширення готельних брендів на ринку за країнами походження. За даними рисунку 2 лівова частка брендів на світовому ринку готельних послуг належить компаніям з США. На другому місці знаходяться

Китайські компанії. Країни Європейського Союзу, по окремоті йшли після. Однак просумувавши їх в єдине об'єднання ЄС можемо вести мову про їх домінування та чинне друге місце. Частка інших держав: Індії; Австралії; Куби та ін. низька.

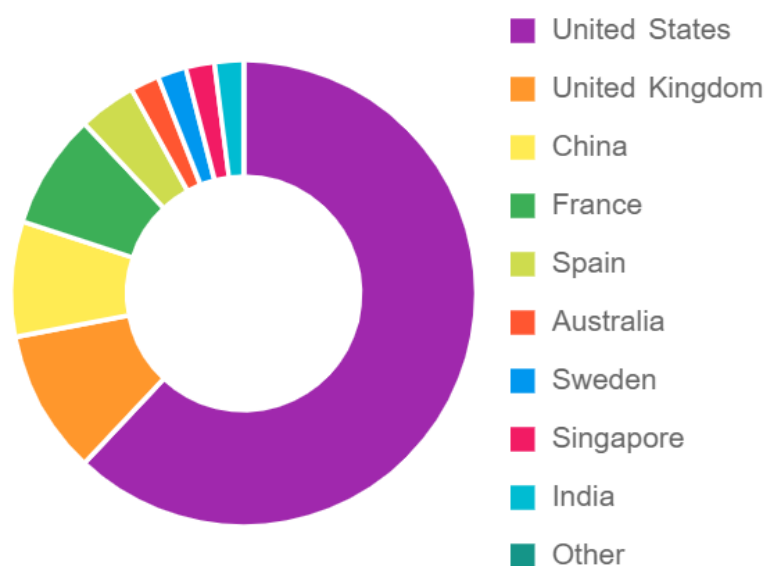


Рис. 2. Кількість брендів за країнами світу на 2022 рік [3]

Підтверджують це і дані вартості бренду на ринку готельних послуг. Сумарна вартість усіх американських брендів за оцінкою Brand Finance Plc у 2022 році дорівнювала 48 млрд. дол. США, що робить їх лідерами ринку (Рис. 3). На другому місці перебували готельні мережі Великобританії – 3,6 млрд. дол. США. Третє місце посіли компанії з Китаю – 2,1 млрд. дол. США. Дані дослідження ще раз доводять лідируючі позиції на ринку готельних послуг міжнародних готельних мереж з США. Також слід звернути увагу на активні темпи розвитку

китайських готельних мереж, що активно розвиваються та ширяться світом.

Українські готельні мережі на жаль не потрапили до лідерів хоча б регіональних готельних ринків, а готельний простір України ставав у більшості випадків ареною експансії світових готельних мереж. На території України поширення отримали Американські та Європейські готельні мережі. Місцеві національні мережі хоч і намагалися проводити експансіоніську політику, через недостатність ресурсів обмежувалися внутрішнім ринком чи близьким закордонням.

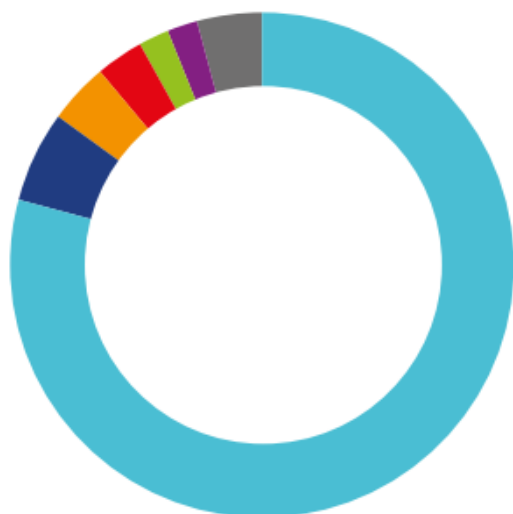


Рис.3. Вартість бренду за країнами 2022 рік (млрд. дол. США) [5]

Фінансові можливості готельних мереж були одним з основних факторів динаміки розвитку ринку та просування готельних мереж у світі. Як видно з рисунку 4 – кількість інвестицій до 2019 року зростала. Епідемія COVID-19 мала негативні наслідки. В результаті обсяг вкладень впав з 73 млрд. дол. США у 2019 році до 28 млрд. дол. США у 2020 році. Вибудовуючи нові правила діяльності та стратегії роботи інвесторам вдалося збільшити обсяг інвестицій 2021 року до 68 млрд. дол. США. Найбільший рівень вкладень прослідковується в Америці (60% світового готельного господарства та обсяг транзакцій 38,6 млрд. дол. США. Цей рівень активності відзначений не тільки збільшення обсягу на 269% порівняно з 2020 роком, але

також на 32% зростання відносно активності 2019 року) та Країнах ЕМЕА (Європа, Близький Схід, Африка - припадає майже 30% світових готельних операцій, а обсяг продажів готелів склав 19,7 мільярда доларів США. Рівень гучності означає збільшення на 60%. у 2020 р. Обсяг транзакційної активності у 2021 р залишався майже на 35% нижче рівня транзакцій 2019 року. Регіон робив ставку на оновлення діяльності основних економічних центрів, такі як Великобританія, Німеччина, Італія та Іспанія). На відміну від азійських конкурентів Європа першою почала інвестувати в готельний ринок перебудовуючи його до нових вимог. Значної популярності набув міський та курортний ринок. Причина цього – висока ліквідність даних об'єктів. Обсяг



транзакцій в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні склав \$8,5 мільярдів, що становить 13% від загального світового готельного обсягу.

Цей рівень активності показав зростання на 39% у 2020 році, хоча продажі були на 40% нижче рівня до пандемії COVID-19.

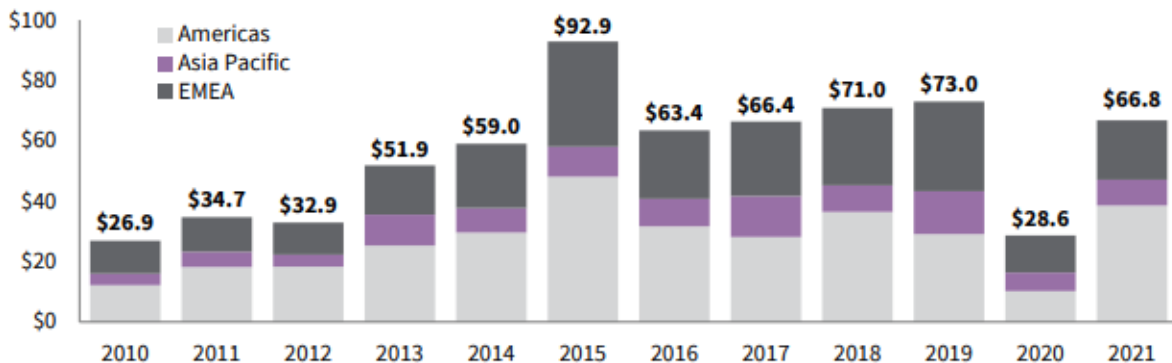


Рис. 4. Глобальний обсяг готельних інвестицій 2010 – 2021 роках (у мільярдах доларів США) [4]

Тенденції розвитку готельних мереж в Україні, порівняно з світовими, були значно меншими. Зауважимо, що загальна кількість представлених в Україні міжнародних готельних брендів становить 16. Серед національних брендів варто виокремити: Reikartz Hotel Group, Premier Hotels and Resorts, Ribas Hotels Group. Лідером даного напрямку роботи був - Reikartz Hotel Group. На даний час мережа розширилась до таких країн як: Грузія – 1 готель; Казахстан – 4 готелі; Узбекистан – 9 готелів; Швеція – 1 готель. Одночасно з цим національна мережа Premier Hotels and Resorts має готель Premier Hotel Miskolc в Угорщині, Ribas Hotels Group 1 заклад у Польщі. Як видно, географі розширення українських національних мереж орієнтована у більшості випадків на країни пост-радянського простору. Причини цього незаповненість місцевих ринків. Європейський ринок у більшості випадків для українських національних мереж є більше статусним ніж цікавим з економічної точки зору. Європа – лідер готельного бізнесу в світі з високим рівнем поширення міжнародних готельних мереж. Зважаючи на це відкриття там українських готелів обумовлено статусними причинами. Локальні готельні мережі в Україні представлені слабо. Так українські локальні готельні мережі: Royal Hotels & Spa Resorts; Black Sea Hotels Group; «Джем» - працюють в курортних регіонах є невеликими та не становлять

великої конкуренції для міжнародних та національних готельних мереж.

**Висновки.** Отже, протягом досліджуваного періоду у світі відбувалось скорочення кількості закладів розміщення. Це призвело до зміни ринку, посиливши на ньому європейські компанії. Так частка на світовому ринку готельних послуг країн Азії та Океанії впала на 2%, Америки – 3%, доля Європи зросла на 5%. Європейські тенденції розвитку були притаманні готельному ринку України. Якщо в межах світового ринку Україна обіймала частку у – 0,4%. То на європейському континенті вона зросла з 1,3% - 2017 року до 1,5% - 2020 року. Це свідчить про поступовий розвиток готельного бізнесу в Україні та закріпленню її позицій, в першу чергу, на європейському ринку. Аналіз номерного фонду свідчить про зменшення частки на світовому ринку Азії та Океанії (3%), Африці, Близькому Сході (1%). Одночасно посилили свої позиції Америка (+4%) та Європа (+2%). Дані показники демонструють різницю стратегій розвитку готельного ринку, що свідчать про розвиток американськими компаніям готелів великої місткості, а європейськими – середньої. Рівень заповнюваності в наслідок пандемії COVID-19 впав та змістив з першого місця регіон Азії та Океанії (2017-90%). На 2021 рік лідерами ринку були Америка, Азія та Океанія з максимальним показником заповнюваності – 63%. Європа скоротила його до рівня – 49%. Основними

гравцями міжконтинентального протистояння виступали готельні мережі. Рівень охоплення світового готельного ринку мережами постійно зростав та склав на 2021 рік понад 50%. Так в США понад 90% усіх готелів відносяться до певних готельних мереж. В Європі даний показник становить 40%. Відзначається активність Китайський мережевих компаній, спрямованих на посилення не лише своєї присутності в азійському регіоні, але й затвердження домінуючих позицій в Європі – як найбільшого центру світового туризму та готельного бізнесу. При цьому, якщо пандемія COVID-19 на світовому ринку призвела до скорочення загальної кількості готелів, то у мережах навпаки – збільшенню. Кількість готелів мереж протягом досліджуваного періоду зросла з 119 тис до 157 тис. Кількість номерів з 12 млн. одиниць до 13 млн. відповідно. Доля України при цьому була незначною. По відношенню до європейського континенту її частка становила за кількістю готелів та номерів – 0,1%. По відношенню до світових показників дане значення було – 0,01%. Причина цього – український ринок лише вступав в еру готельних мереж, готельні компанії не мали такого фінансового ресурсу для зовнішньої експансіоністської політики, військовий конфлікт на території України. Готельні мережі в Україні перебували на стадії розвитку. Частка готельних мереж в Україні 2022 року становила лише близько 2% українського ринку. При цьому Міжнародні та національні готельні мережі в Україні були представлені на користь національних. Міжнародні готельні мережі в основному посіли нішу преміум сегменту з місткістю 150 та більше номерів. В той час як національні мережі тримали у більшості випадків планку на рівні \*\*\* та місткості до 100 номерів.

### Список літератури

1. 2021 Top 300 Global Hotel Groups and Top 50 Chinese Hotel Groups Ranking (2021). URL: <https://en.itravelblog.net/31262/#>

2. Global and regional tourism performance URL: <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>.

3. Hotels 50 2022 charts URL: <https://brandirectory.com/rankings/hotels/2022/charts>.

4. Research Hotels & Hospitality Global Hotel Investment Outlook Lodging demand elevated to unexpected heights (2022). URL: <https://www.jll.de/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/global/global-hotel-investment-outlook-2022.pdf>.

5. The annual report on the most valuable and strongest Hotel brands (2023). URL: <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-hotels-50-2023-preview.pdf>.

6. Басюк О. В. Аналіз світового досліджу функціонування готельних ланцюгів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №5. С. 23-26.

7. Гарбера О. Є. Сучасні тенденції розвитку світової готельної індустрії. *Економічний часопис XXI століття*. 2010. № 11-12. С.37-41.

8. Графська О. Аналіз періодів розвитку готельної індустрії США. 2022. URL: [https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/33243/1/08-12-2022%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%86%D0%93%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202022\\_removed.pdf](https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/33243/1/08-12-2022%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%86%D0%93%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202022_removed.pdf).

9. Довгаль Г., Данько Н. Міжнародні готельні мережі: світовий досвід для України. 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/96102051.pdf>.

10. Комар Н. В., Уніят А. В. Привабливість Азіатсько-Тихоокеанського регіону на світовому ринку туристичних послуг. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. С. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4201>.

11. Коцан Н. Досвід організації готельного бізнесу в Німеччині. Науковий вісник *Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Розділ III. Рекреаційна географія та географія туризму*. 2018. №3. С. 82-87.

12. Посохова І. Сучасний стан та структура Європейського ринку готельних послуг. 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/96102063.pdf>.

13. Самойленко А. О. Готельні мережі у глобальній індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 60. С. 21-24.

14. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія. 2023. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2745/>

15. Шикіна О.В. Динаміка розвитку міжнародної готельної індустрії на прикладі готельних мереж. 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/199587093.pdf>.

### References

1. 2021 Top 300 Global Hotel Groups and Top 50 Chinese Hotel Groups Ranking (2021). Available at: <https://en.itravelblog.net/31262/#>.

2. Global and regional tourism performance Available at: <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>.

3. Hotels 50 2022 charts Available at: <https://brandirectory.com/rankings/hotels/2022/charts>.

4. Research Hotels & Hospitality Global Hotel Investment Outlook Lodging demand elevated to unexpected heights (2022). Available at: <https://www.jll.de/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/global/global-hotel-investment-outlook-2022.pdf>.

5. The annual report on the most valuable and strongest Hotel brands June 2023 Available at: <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-hotels-50-2023-preview.pdf>.

6. Basiuk, O.V. (2018). *Analiz svitovoho doslidzhu funktsionuvannia hotelnykh lantsiuhiv* [Analysis of the global study of the operation of hotel chains]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems]. 5. PP. 23-26.

7. Harbera, O.E. (2010). *Suchasni tendentsii rozvytku svitovoi hotelnoi industrii* [Modern trends in the development of the world hotel industry]. *Ekonomichnyj chasopys XXI* [Economic magazine XXI]. 11-12. PP. 37-41.

8. Graftska O. (2022) *Analysis of periods of development of the hotel industry in the USA* [ldufk website]. Available at:

[https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/33243/1/08-12-2022%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%86%D0%93%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202022\\_removed.pdf](https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/33243/1/08-12-2022%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%86%D0%93%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202022_removed.pdf).

9. Dovhal G., Danko N. (2019). International hotel chains: world experience for Ukraine. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/96102051.pdf>.

10. Komar N. V., Uniiat A. V. (2015). *Pryvablyvist Aziatsko-Tykhookeanskoho rehionu na svitovomu rynku turystychnykh posluh* [The attractiveness of the Asia-Pacific region in the world market of tourist services]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. 11-12. pp. 37-41. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4201>.

11. Koczan, N. (2018). *Dosvid organizatsiyi hotelnoho biznesu v Nimechchyni* [Experience of hotel business organization in Germany]. *Naukovyj visnyk Shidnoyevropejskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrayinky. Rozdil III. Rekreacijna geografiya ta geografiya turyzmu* [Scientific Bulletin of Lesya Ukrainka East European National University. Chapter III. Recreational geography and geography of tourism], №3. pp. 82-87.

12. Posohova, I. (2019) Current state and structure of the European market of hotel services. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/96102063.pdf>.

13. Samoilenko, A. O. (2021) *Hotelni merezhi u hlobalnii industrii hostynnosti* [Hotel chains in the global hospitality industry]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure]. pp. 21-24.

14. Current trends and strategies for the recovery of the hospitality industry after COVID-19 and quarantine restrictions: a monograph. Available at: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2745/>

15. Shykina, O. V. (2019) *Dynamika rozvytku mizhnarodnoyi hotelnoyi industriyi na prykladi hotelnyh merezh* [The dynamics of the development of the international hotel industry on the example of hotel chains]. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/199587093.pdf>.

**Objective.** *The objective of the present article is to study trends in the development of the hotel services market in the world and Ukraine.*

**Methods.** *The following methods were used: analogy, analysis, synthesis, deduction, logical generalization; statistical method (for the systematization of statistical materials regarding the number of hotels, their size, number of beds, determination of the number of overnight stays and average room occupancy, assessment of the impact of tourist flow on the dynamics of the development of the hotel industry); multidimensional factor analysis (to identify external and internal factors affecting the development trends of the hotel market in Ukraine and the world).*

**Results.** *A comparative analysis of the dynamics of the development of regional hotel markets in the world was carried out and the fate of the Ukrainian market in the world was determined. The following indicators were analyzed: the total number of hotels and rooms; level of distribution of hotel chains; share of coverage of the world hotel market by hotel chains; value of hotel brands; dynamics of investment in the hotel market by continent.*

*As a result of the analysis, it was established that the main players in the market of hotel services in the world are the USA, the EU, and China. These countries formed centers around themselves that extended their influence to other regions. Hotel chains were the main tool of competitive confrontation. Their share in the total share of the world hotel market increased. They covered more than 50% of the market, and in some countries it reached 90%. US hotel chains covered 40% of the world market of hotel services, were represented on all continents of the world and actively competed with Chinese ones. At the same time, the impact of the COVID-19 pandemic did not lead to a reduction in the number of hotels among the chains. Fixing a decrease in the total number of accommodation facilities in the world (independent and chain), the number of chain hotels increased from 119,000 to 157,000 during the studied period, and the number of rooms from 12 million units to 13 million, respectively. The impact of the pandemic on the overall dynamics of the development of the global hotel market showed a decrease in the number of hotels and rooms in the Americas, Asia and Oceania. On the contrary, the share of EU countries has increased. The growth of Ukraine's share in the European market is also recorded. However, these increases were not due to an increase in the number of hotels, but to a lower rate of their reduction due to the COVID-19 pandemic.*

*It was established that the dynamics of investment activity is gradually reaching pre-pandemic financing volumes. The leading position continues to be retained by the USA with a level of 60% of the global volume of investments in the industry. The countries of Europe, Asia and Oceania keep this indicator at the level of 30%. It has been proven that in the conditions of competition between the USA, China, and the EU, Ukrainian hotel chains could expand only towards the post-Soviet space (the countries of Central Asia and the Caucasus) - as a free territory.*

**Keywords:** *hotel, Ukraine, world market, hospitality, service, hotel chains, tourism.*

**Надійшла до редакції: 07.12.23**

DOI : 10.33274/2079-4762-2023-54-2-37-43

JEL : L 83, L 86

УДК 004.032.26:338.48(045)

**Філіппова О. Ю.,**

**Асистент**

Донецький національний університет економіки

і торгівлі ім. М. Туган-Барановського

Кривий Ріг, Україна,

e-mail: fillipova@donnuet.edu.ua

**Клевцов Є. Г.,**

**Асистент**

e-mail: klevcov\_eg@donnuet.edu.ua

## ОСОБЛИВОСТІ ВІРТУАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ (VR) В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

UDC 004.032.26:338.48(045)

**Filippova O. Yu.,**

**Assistant**

Donetsk National University of Economics and Trade

named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,

Kryvyi Rih, Ukraine

e-mail: fillipova@donnuet.edu.ua

**Klievtsov Ye. G.,**

**Assistant**

e-mail: klevcov\_eg@donnuet.edu.ua

## FEATURES OF VIRTUAL REALITY (VR) IN THE TOURISM FIELD

**Мета.** Метою статті є огляд сучасного стану віртуальної реальності в туристичній сфері, аналіз віртуальної реальності в туристичній сфері, визначити особливості віртуального туризму.

**Методи.** Для особливостей використання віртуальної реальності в туристичній сфері були використані наступні методи: метод аналізу та синтезу (для аналізу та оцінки віртуальної реальності в туристичній сфері), метод систематизації та узагальнення (для визначення ключових особливостей віртуальної реальності в туристичній сфері), абстрактно-логічний метод (для формування висновків).

**Результати.** У статті розглянуто сучасний стан віртуальної реальності в туристичній сфері, проаналізовано віртуальну реальність в туристичній сфері та визначено особливості віртуального туризму за допомогою основних положень про віртуальний туризм та за допомогою основних переваг віртуальної реальності в туризмі.

Результатами статті є те, що віртуальний туризм та віртуальне відвідування музеїв викликають враження відсутності фізичного обмеження, в той час як вони втілюються у новій формі - тілесності в віртуальному просторі. Віртуальний туризм представляє собою форму подорожей, яку люди здійснюють за допомогою високих технологій, відвідуючи різні країни, атракції або вигадані світи, але не у фізичному, а у віртуальному просторі. Незважаючи на численні переваги, такі як економія коштів, відсутність візових обмежень і ефективне управління часом, віртуальний туризм має свої обмеження, які обмежують його можливості. Виділені основні цілі віртуального туризму - це інформування та ознайомлення; освітні та культурно-просвітницькі цілі; соціальна та психологічна реабілітація. Виділені особливості віртуального туризму: екологічність; новаторські технології; доступність; економічність; глобальність; мультиплікація; віддаленість та інтерактивність. З використанням технологій віртуальної реальності люди можуть відчувати себе ближче до далеких місць і культур, збагачуючи свій світогляд та сприяючи розвитку туристичної індустрії у цілому.

**Ключові слова:** віртуальна реальність, віртуальний туризм, екскурсії, туризм, музеї, виставки.

**Постановка проблеми.** Туризм, як галузь, реагує на кардинальні зміни в усіх сферах соціально-економічного та соціально-культурного життя суспільства. Особливості ця галузь відчула на собі під впливом фундаментальних змін, які були викликані четвертою промисловою революцією. Індустрія туризму, яка стала особливо вразливою до процесів цифровізації, отримала можливість розширити свою цільову аудиторію, покращити якість обслуговування та розвиватися прискореними темпами, використовуючи різноманітні цифрові платформи. У світі існують десятки технологічних стартапів у сфері туризму, які прагнуть цифровізувати діяльність туристичних та travel-компаній через впровадження новаторських ідей. Цифрова трансформація у сфері туризму розглядається як шлях до покращення ефективності та забезпечення більш якісного обслуговування клієнтів. Звісно, процес цифровізації у галузі туризму має нерівномірний характер у різних країнах світу. Аналіз ключових модифікацій і тенденцій дозволяє отримати уявлення про виклики, що стоять перед цією галуззю не лише на рівні конкретної держави, але й в конкретних регіонах. Такий підхід дозволяє визначити оптимальні стратегії відповіді на нові вимоги та можливості, які вносять цифрова ера у сферу туризму [1].

**Аналіз досліджень та публікацій.** Віртуальний туризм є найбільш обговорюваним питанням у міжнародному середовищі серед вітчизняних та закордонних вчених, які досліджували дане питання: Горбенко В.О., Чередняк Н.А., Вільямс К., Городніч І., Нейдхард Дж., Песонена Ю., Хатрі І., Яворнік А. та інші.

Горбенко В.О. зазначив у своїй праці, що віртуальний туризм – це діяльність індивіда, що дозволяє за допомогою використання сучасної комп'ютерної техніки й комунікаційних мереж створити й одержати максимально реалістичну сенсуальну інформацію про бажану дестинацію із числа реально існуючих без фактичного переміщення в неї.

На думку Чередняк Н.А. віртуальна реальність - це будь-який визначений об'єкт

який «доповнюється» віртуальними елементами, де штучна інформація накладається на фізичний світ, розширюючи та змінюючи його за допомогою мобільних пристроїв, а також програмного забезпечення до них. Висока швидкість розповсюдження цієї технології дозволяє стверджувати, що в найближчому майбутньому вона вважатиметься домінуючою та перетвориться на феномен цього століття.

Песонен Ю. та Нейдхардт Дж. у своїх наукових працях висвітили концептуальні аспекти впливу цифрових технологій на індустрію туризму.

У роботах Яворнік А. присутні особливості застосування технологій віртуальної реальності в туризмі.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний туризм - це одна із сильних галузей торгівлі послугами, глобальним комп'ютеризованим бізнесом, в якому беруть участь туристичні фірми з усього світу, а також великі авіакомпанії та комплекси готелів. Інформаційні технології відіграють ключову роль у вдосконаленні туристичного продукту, роблячи його більш індивідуальним, гнучким та доступним для кожного споживача. Цифрові інновації включають в себе віртуальні тури, онлайн-бронювання та персоналізовані пропозиції, які розширюють можливості даної галузі, що робить її більш конкурентоспроможною.

Оскільки Україна продовжує боротися з наслідками пандемії та функціонувати в умовах війни, український туризм зазнав величезного зриву. Фізичні подорожі по Україні значною мірою неможливі, але туристична індустрія знаходить різні способи використання сучасних технологій для того щоб відновити досвід подорожей. Україна - це молода країна з дуже багатою історією та є другою найбільшою країною, яка розташована повністю в Європі. Так як Україна займає велику площу, має велику кількість культурних пам'яток, через що туристи не мають змоги відвідати всі визначні місця за один-два тижня, тому однією з найбільш перспективних розробок є використання віртуальної

реальності для того щоб покращити досвід віддаленого туризму [2].

Віртуальний туризм передбачає віртуальні тури та віртуальні екскурсії, де зазвичай віртуальною реальністю замінюється звичайна. Завдяки віртуальному туризму стають доступними, всім користувачам інтернету, цікаві регіони та об'єкти [3].

Віртуальний досвід дозволяє користувачам максимально наблизитися до реальності, дозволяючи їм відчути атмосферу та красу місць, які вони вивчають. Це може бути особливо корисним для тих, хто не може фізично відвідати ці локації, але мріє здійснити віртуальну подорож. Крім того, віртуальні екскурсії також дають можливість ознайомитися з експонатами віртуальних музеїв, розширюючи можливості для вивчення культурної спадщини та історії. Завдяки доступності віртуальних екскурсій, користувачі можуть насолоджуватися унікальними та освітніми враженнями, не залишаючи зручностей свого дому.

Елементи віртуального туру створюють «ефект присутності» який дозволяє побачити яскраві зорові образи та запам'ятати їх. Зазвичай такими елементами є сферичні панорами, які з'єднані між собою інтерактивними переходами. Відсутність витрат та доступність користувача мережевих технологій. Цільова аудиторія є надзвичайно широкою, такі тури собі можуть дозволити навіть мало-забезпечені верстви населення.

Особливостями віртуального туризму є [7]:

- ✓ Інтерактивність (використання різноманітних датчиків для взаємодії з інформаційним простором);
- ✓ Економія (дешевизна віртуального туризму стає доступною для будь-яких верств населення);
- ✓ Подолання простору та меж часу (віртуальний туризм дозволяє відвідувачам з'являтися в одній частині світу, знаходячись практично в іншій частині світу);
- ✓ Різносторонні відчуття (сприймання відвідувачами зображення, звуку, сприймання досвіду віртуальних турів);

- ✓ Високі технології (результатом віртуального туризму є поєднання з технологіями віртуальної реальності та інформацією).

Віртуальний туризм має сильні сторони, головною з яких є простота та доступність. Також віртуальна подорож є безпечною для туриста для того щоб відвідати території військових подій та є безпечною для екологічного стану середовища. Крім того віртуальним туристам не треба витратити час на тримання візи. Більш того комфортабельність є також позитивною стороною віртуального туризму. Туристи можуть контролювати час, наприклад підключитися до віртуального світу коли буде зручніше та зробити паузу або навіть передивитися певний момент подорожі.

На нашу думку, можна виділити три основні цілі створення віртуальних турів :

- ✓ Соціальна та психологічна реабілітація, що дозволяє краще комунікувати учасникам віртуального туру між собою;
- ✓ Інформування та ознайомлення дозволяє демонструвати колекції музеїв, а не тільки відкриті виставки;
- ✓ Культурно-просвітницькі та освітні цілі розширюють межі візуального ознайомлення з екскурсійно-туристичними об'єктами.

Найкращими інноваціями в туризмі є віртуальні музеї - це дійсно існуючі музеї з розвиненими інтерактивними функціями. За допомогою такого туризму можна пересуватися по залах, вивчити інформацію про експозиції, а також дивитися тривимірні зображення.

На сьогоднішній день кількість віртуальних виставок та музеїв збільшується в Україні та за її межами. Існує багато ефектів, пристроїв та програм для віртуального туризму. Найпопулярнішими з них є [6]:

- ✓ Віртуальні карти (за їх допомогою можна активувати функції перегляду вулиць, що дозволяє побачити об'єкти, будівлі та місця такими, якими вони є на даний момент);
- ✓ Окуляри віртуальної реальності (дозволяє опинитися в будь-якій точці світу);

- ✓ Сферичні панорами (відображені спеціальні фотографії на комп'ютері дозволяють краще сприймати будь-яку місце на планеті).

VR використовують для створення більшої інтерактивності, прикладом є використання віртуальних турів, що дозволяє користувачам дізнатися більше про певне місце не виходячи з дому: тур історичним місцем дозволяє досліджувати 3D-копії будівель, артефактів, а також переглянути інтерактивну карту певної місцевості. VR також можна використовувати для створення персоналізованого досвіду. Прикладом є те що користувачам надається віртуальний гід, який надає віртуальним туристам персоналізовані рекомендації, включаючи віртуальних путівників, які надають конкретну інформацію про місцеву культуру та історію [4].

Туристична індустрія використовує потужність віртуальної реальності для революціонування досвіду екскурсіводів.

Створення програмного забезпечення передбачає не лише симуляцію визначних місць України, а й віртуального гйда, який буде підтримувати всі найпопулярніші світові мови, такі як китайська, японська, корейська, іспанська, французька, німецька, англійська, італійська та українську (включно).

Найбільш визначною туристичною компанією яка використовує віртуальну реальність (VR) є компанія Amazing London Tours. Дана компанія використовує потужність VR для створення надзвичайно привабливих вражень. Використовуючи передові технології Amazing London Tours надають своїм користувачам доповнених гідів, які розповідають цікаві історії та спілкуються зі своїми туристами. Ще одна компанія яка надає своїм клієнтам послуги віртуальної реальності є компанія Virtual Tours of Scotland. Дана компанія надає віртуальний тур своїм клієнтам по Шотландії. Також компанія AR Tour Guides надає персоналізовані віртуальні тури за вподобаннями, бюджетом та інтересами своїх клієнтів [5].

Технологія віртуальної реальності дає можливість увійти в повне занурення в

середовище, яке можна використовувати для імітації реального життя та надає цифрову інформацію на фізичне середовище [6].

Використання віртуальної реальності у туризмі має низку переваг та ключових напрямків [9]:

- ✓ Віртуальні тури та екскурсії забезпечують можливості подорожуючим відвідувати світові атракції та історичні об'єкти без фактичної присутності.
- ✓ Віртуальна реальність дозволяє потенційним гостям попередньо оглянути готелі та курорти перед бронюванням. Це надає можливість краще зрозуміти атмосферу та середовище, в якому вони будуть перебувати.
- ✓ VR робить туризм більш доступним для людей з обмеженими можливостями, надаючи їм можливість віртуально відвідувати місця, які можуть бути складнодоступними для них у реальному світі.
- ✓ Використання VR у маркетингових кампаніях створює захопливі та ефективні способи просування туристичних напрямків. Віртуальні тури та рекламні ролики можуть залучати увагу клієнтів та їх зацікавленість.
- ✓ VR використовують для тренування персоналу в готелях та туристичних атракціях, а також для вдосконалення ситуацій безпеки, що допомагає підвищити рівень обслуговування та безпеки для відвідувачів.
- ✓ VR дозволяє створювати інтерактивні музейні експозиції, де відвідувачі можуть взаємодіяти з експонатами та отримувати додаткові освітні враження.
- ✓ Віртуальна реальність полегшує організацію та участь у туристичних конференціях та заходах, забезпечуючи можливість взаємодії без фізичної присутності.
- ✓ Зростання інтересу до VR в туризмі стимулює розвиток нових технологій та інновацій, що може призвести до появи нових продуктів та послуг у галузі

Найпопулярнішими віртуальними турами в Україні є 3D-тур по Музею скла,



Експерсії по скансену України, VR 3D-тур по Дубенському замку.

3D-тур по Музею скла дозволяє познайомитися з експозицією львівського музею скла, яка розділена на дві частини - змінну частину, де виставляються сучасні роботи місцевих складувів та постійну частину, де є колекція чарок, келихів, глечиків.

Експерсії по скансену України дозволяє побувати одразу в декількох місцях завдяки проекту «Музеї України просто неба». За допомогою цього проекту можна відвідати віртуальні тури по музеям України: Запорізька Січ, Національний музей народної архітектури та побуту України, Резиденція Богдана Хмельницького.

VR 3D-тур по Дубенському замку дозволяє ознайомитися з територією фортеці, яка має два замки, один замок родини князів Острозьких, другий замок князів Любомирських.

Використання віртуального досвіду сприяє наближенню до реальності і дозволяє відвідувати місця та переглядати об'єкти, недоступні у звичайних умовах. Туристична галузь ставить перед собою завдання вирішити питання: чи може віртуальний туризм замінити реальний, чи конкурує з ним, чи може бути інтегрованим для поглиблення туристичного досвіду. В контексті війни віртуальні подорожі надають можливість роздивитися шедеври сучасного світового мистецтва та взаємодіяти з історією своєї нації, підвищуючи патріотичну свідомість, не виходячи з дому та забезпечуючи безпеку. Водночас це може слугувати психологічним розвантаженням та надихати на майбутні реальні подорожі [10].

**Висновки.** Віртуальна реальність має потенціал кардинально змінити спосіб подорожей в сучасних умовах. VR у туризмі займає визначну роль, тому що технологія вдосконалюється та стає все більш доступнішою та популярною серед туристів. Для того щоб відвідати світові країни, визначні місця та пам'ятки культури використовують віртуальні тури, які допомагають подорожувати онлайн. Туристичні агенції, авіакомпанії,

державні установи, готелі вже використовують віртуальну реальність для екскурсій та віртуальних турів. Віртуальний туризм представляє собою значний ресурс для розширення туристичного досвіду, надаючи можливість відвідувати місця та подивитися на об'єкти, які можуть бути недоступні в реальному житті. Він може існувати як альтернатива реальному туризму, але також може доповнювати його, створюючи нові можливості для подорожей та культурного обміну. З використанням технологій віртуальної реальності, люди можуть відчути себе ближче до далеких місць і культур, збагачуючи свій світогляд та сприяючи розвитку туристичної індустрії у цілому [14].

### Список літератури

1. Даниленко-Кульчицька, В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, 2022. С. 19-23. Режим доступу: URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/126/121>.
2. Розширена реальність і майбутнє віддаленого туризму та віртуальних подорожей. URL : <https://ts2.pl/uk/розширена-реальність-і-майбутнє-відд/#gsc.tab=0>.
3. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2-вид. перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
4. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 493 с.
5. Розширена реальність і майбутнє віддаленого туризму та віртуальних подорожей. URL : <https://ts2.pl/uk/розширена-реальність-і-майбутнє-відд/#gsc.tab=0>.
6. Віртуальна реальність: VR у туристичному секторі. URL : <https://brainberry.ua/uk/newsroom/blog/virtual-reality-vr-in-the-travel-sector>
7. Байлик С. І., Писаревський І. М. Організація готельного господарства. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2015. 330 с.

8. Міленіали. Wikipedia. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%96%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8>.
9. Williams, C. C., Horodnic, I. A. Regulating the sharing economy to prevent the growth of the informal sector in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, № 29(9), pp. 2261–2278.
10. Віртуальна реальність: VR у туристичному секторі. URL : <https://brainberry.ua/uk/newsroom/blog/virtual-reality-vr-in-the-travel-sector>.
11. Youd, F. Contactless airport boarding: biometric technology with SITA. URL : <https://www.airport-technology.com/features/contactless-airport-boarding-biometric-technology-with-sita/>
12. Що таке віртуальний туризм та його головні переваги. Vorobus. URL : <https://vorobus.com/2023/05/shcho-take-virtualnyy-turyzm-ta-yoho-holovni-perevahy.html>.
13. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі : монографія / Л. Ю. Матвійчук та ін. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 321 с.
14. Що таке віртуальна реальність (VR) і як вона працює? URL : <https://futurenow.com.ua/shho-take-virtualna-realnist-vr-i-yak-vona-pratsyuue/>
15. Мартинюк О. А., Корольов І. О., Тенденції розвитку VR, AR та MR-технологій у сучасному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/126/121>.
- (6), pp. 19-23. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/126/121>.
2. *Rozshyrenna real'nist' i maybutnye viddalenohto turyzmu ta virtual'nykh podorozhey* [Augmented reality and the future of remote tourism and virtual travel]. Available at: <https://ts2.pl/uk/augmented-reality-and-future-division/#gsc.tab=0>.
3. Malska, M.P., Pandyak, I.H. (2012). *Hotel'nyy biznes: teoriya ta praktyka* [Hotel business: theory and practice]. Textbook. 2-ed. processing and additional Kyiv: Center of Educational Literature, p. 472.
4. Melnychenko, S.V. (2008). *Informatsiyni tekhnolohiyi v turyzmi: teoriya, metodolohiya, praktyka : [monohrafiya]* [Information technologies in tourism: theory, methodology, practice: [monograph]]. Kyiv: Kyiv University of National Trade and Economy, p. 493.
5. *Rozshyrenna real'nist' i maybutnye viddalenohto turyzmu ta virtual'nykh podorozhey* [Augmented reality and the future of remote tourism and virtual travel]. Available at: <https://ts2.pl/uk/augmented-reality-and-future-division/#gsc.tab=0>.
6. *Virtual'na real'nist': VR u turystychnomu sektori* [Virtual reality: VR in the travel sector]. Available at: <https://brainberry.ua/uk/newsroom/blog/virtual-reality-vr-in-the-travel-sector>
7. Bailyk, S. I., Pisarevskyi, I. M. (2015). *Orhanizatsiya hotel'noho hospodarstva* [Organization of the hotel industry]. Kharkiv: XNUMG named after O. M. Betkova, p. 330.
8. *Milenialy* [Millennials]. Wikipedia. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%96%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8>.
9. Williams, C. C., & Horodnic, I. A. *Regulating the sharing economy to prevent the growth of the informal sector in the hospitality industry*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), pp. 2261–2278.

### References

1. Danylenko-Kulchytska, V. A. (2022). *Vplyv viyny na hotel'no-restorannyu biznes Ukrainy. Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi* [The impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine. Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe],

10. *Virtual'na real'nist': VR u turystychnomu sektori* [Virtual reality: VR in the travel sector]. Available at: <https://brainberry.ua/uk/newsroom/blog/virtual-reality-vr-in-the-travel-sector>.
11. Youd, F. *Contactless airport boarding: biometric technology with SITA*. Available at: <https://www.airport-technology.com/features/contactless-airport-boarding-biometric-technology-with-sita/>
12. *Shcho take virtual'nyy turyzm ta yoho holovni perevahy* [What is virtual tourism and its main advantages]. Vorobus. Available at: <https://vorobus.com/2023/05/shcho-take-virtualnyy-turyzm-ta-yoho-holovni-perevahy.html>.
13. Matviychuk, L. Yu. (2019). *Perspektyvy rozvytku turyzmu v Ukrayini ta sviti: up-ravlinnya, tekhnolohiyi, modeli* : *monohrafiya* [Prospects for the development of tourism in Ukraine and the world: management, technologies, models: monograph]. Lutsk: IVV of Lutsk NTU, p.321.
14. *Shcho take virtual'na real'nist' (VR) i yak vona pratsyuje?* [What is virtual reality (VR) and how does it work?]. Available at: <https://futurenow.com.ua/shho-take-virtualna-realnist-vr-i-yak-vona-pratsyuje>.
15. Martyniuk, O. A., Korolev I. O. (2020). *Tendentsiyi rozvytku VR, AR ta MR-tekhnologiy u suchasnomu biznesi. Ekonomika ta suspil'stvo* [Development trends of VR, AR and MR technologies in modern business. Economy and society], no. 22. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/126/121>.

**Objective.** *The objective of the present article is to review the current state of virtual reality in the tourism sphere, analyze virtual reality in the tourism sphere, and determine the features of virtual tourism.*

**Methods.** *The following methods were used for the peculiarities of the use of virtual reality in the tourism sphere: the method of analysis and synthesis (for the analysis and evaluation of virtual reality in the tourism sphere), the method of systematization and generalization (to determine the key features of virtual reality in the tourism sphere), the abstract-logical method ( to form conclusions)*

**Results.** *The article examines the current state of virtual reality in the field of tourism, analyzes virtual reality in the field of tourism, and defines the features of virtual tourism with the help of the main provisions on virtual tourism and with the help of the main advantages of virtual reality in tourism.*

*The results of the article are that virtual tourism and virtual visits to museums give the impression of the absence of physical limitations, while they are embodied in a new form - corporeality in virtual space. Virtual tourism is a form of travel that people make with the help of high technologies, visiting different countries, attractions or fictional worlds, but not in physical, but in virtual space. Despite numerous advantages, such as cost savings, no visa restrictions and effective time management, virtual tourism has its own limitations that limit its possibilities.*

*The main goals of virtual tourism were highlighted - information and familiarization; educational and cultural and educational purposes; social and psychological rehabilitation.*

*Features of virtual tourism were also highlighted: environmental friendliness; innovative technologies; accessibility; economy; globality; cartoon; remoteness and interactivity.*

*With the use of virtual reality technologies, people can feel closer to distant places and cultures, enriching their worldview and contributing to the development of the tourism industry as a whole.*

**Keywords:** *virtual reality, virtual tourism, excursions, tourism, museums, exhibitions.*

*Надійшла до редакції: 05.12.23*

## ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ

DOI : 10.33274/2079-4762-2023-54-2-44-52

JEL : L 83, L 86

УДК 004.032.26:338.48(045)

**Клевцов Є. Г.,**

**Асистент**

Донецький національний університет економіки і  
торгівлі ім. М. Туган-Барановського  
Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: klevcov\_eg@donnuet.edu.ua

**Філіппова О. Ю.,**

**Асистент**

e-mail: fillipova@donnuet.edu.ua

### ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ І РОБОТИЗОВАНИХ СИСТЕМ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

UDC 004.032.26:338.48(045)

**Klievtsov Ye. G.,**

**Assistant**

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine  
e-mail: klevcov\_eg@donnuet.edu.ua

**Filippova O. Yu.,**

**Assistant**

e-mail: fillipova@donnuet.edu.ua

### PROSPECTS OF THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ROBOTIC SYSTEMS IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

**Мета.** Метою статті є аналіз перспективи використання роботизованих систем і штучного інтелекту в готельно-ресторанному бізнесі, надання рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій в заклади готельно-ресторанного бізнесу.

**Методи.** При дослідженні перспектив використання технологій штучного інтелекту в готельно-ресторанному бізнесі, аналізі роботизованих систем були використані такі емпіричні та теоретичні методи дослідження як:

**Спостереження** — для визначення динаміки розвитку готельно-ресторанної індустрії та їх тенденцій для виявлення змін.

**Дедукція** — для виявлення факторів, що впливають на перспективу використання роботизованих систем і штучного інтелекту на ринку надання послуг.

**Аналіз** — визначення причин впливу факторів на ринок ресторанного бізнесу.

**Порівняння** — для визначення результатів впливу факторів на функціонування закладів готельно-ресторанного бізнесу, використання даних закладів розміщення за кількістю номерного фонду.

**Результати.** Згідно аналізу готельно-ресторанного бізнесу, визначено ключові фактори, що впливають на його конкурентоспроможність та успішність, особливо при використанні новітніх технологій. Готелі впроваджують інноваційні технології, зокрема роботизовані системи та штучний інтелект, демонструють високу завантаженість та привабливість для сучасних поколінь.

При проведенні аналізу завантаженості готелів в Японії узагальнено основні тези:

- Готель Henn на Hotel Tokyo Ginza з штучним інтелектом та роботами на рецепції показав найвищий рівень завантаженості – 88,8%, що свідчить про високий інтерес гостей до новітніх технологій та автоматизованого обслуговування.

- Інші готелі, які не використовують інновації, мають менший рівень завантаженості, що підкреслює значущість технологічного розвитку для збереження конкурентоспроможності.

Для використання новітніх технологій для поліпшення готельно-ресторанного бізнесу було запропоновано комплексну цифрову систему, що включає розпізнавач голосу, штучний інтелект (з використанням алгоритмів GPT), та систему Smart Home. Це створює зручне середовище для гостей та полегшує роботу обслуговуючого персоналу.

Результатом є те що впровадження інновацій може позитивно вплинути на завантаженість готелів та забезпечити задоволення гостей, особливо поколінь Y та Z.

Визначено, що такі інновації, як роботизовані системи та штучний інтелект, дозволяють підприємствам залучати більше клієнтів, зокрема, людей, які цінують сучасні технології та комфорт. Використання комплексних цифрових систем може покращити конкурентоспроможність та ефективність готельно-ресторанного бізнесу.

Ці результати свідчать про перспективність інновацій в галузі готельно-ресторанного бізнесу, а їх впровадження може стати ключовим фактором успіху в сучасному ринковому середовищі.

**Ключові слова.** Штучний інтелект, роботизовані системи, готельно-ресторанний бізнес, покоління міленіалів, покоління Y, Smart Home, Henn на Hotel, готельна мережа, алгоритм штучного інтелекту.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та інтеграції, готельний бізнес набуває нових рис та динаміки розвитку, які спричинені швидким темпом зростання технологічних інновацій та зростаючою мобільністю суспільства. Зазначена тенденція визначає надзвичайно швидке розширення можливостей для розвитку готельного бізнесу, що в свою чергу призводить до інтенсифікації конкуренції на ринку. Змушені адаптуватися до цього нового середовища, готелі активно шукають шляхи підвищення власної конкурентоспроможності.

Важливим аспектом вирішення цієї проблеми є залучення та утримання цільової аудиторії. Зростання числа конкуруючих готельних закладів змушує підприємства шукати ефективні стратегії для привертання клієнтів та забезпечення їх задоволення. У цьому контексті важливо дослідити та визначити оптимальні методи залучення цільової аудиторії, що враховуватимуть не лише їхні очікування від готельного сервісу, але й активно будуть використовувати переваги

цифровізації та глобальних мереж для ефективного маркетингу та комунікації.

Вивчення цієї проблеми також передбачає аналіз внутрішніх факторів та їх вплив на конкурентоспроможність готельних закладів. Серед таких факторів можуть бути ефективність управління, якість обслуговування, інноваційність та готовність до адаптації до нових тенденцій у галузі. Окрім того, дослідження варто спрямувати на вивчення досвіду успішних готелів та розробку рекомендацій для інших учасників ринку щодо підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Діджиталізацію готельно-ресторанного бізнесу за допомогою використання штучного інтелекту досліджували такі вітчизняні вчені, як: А. Махно, Н. Городиська, Т. В. Капліна, А.В. Огар, В. В. Постова, А. Козьменко, П. Подлепіна, К. С. Федосова, С. В. Шаров, Л. М. Киш, Е. М. Гнидюк та інші.

Шаров С.В. зазначив що застосування технологічних інновацій у готельно-ресторанному бізнесі та туризмі є вимогою часу в умовах інформаційного суспільства. З цією метою застосовуються різноманітні електронні системи, веб-сервіси, мобільні додатки. Їх використання дозволяє автоматизувати роботу ресторанів та готелів, підвищити якість обслуговування клієнтів та збільшити їх кількість.

Киш Л.М. - впровадження штучного інтелекту в діяльність підприємств сфери гостинності докорінним чином змінило процедуру формування, просування і реалізації їх послуг. Поява національних і міжнародних систем бронювання, комп'ютерних мереж Інтернет, електронних баз даних, систем взаєморозрахунків та інших сучасних досягнень, що сприяло значному збільшенню обсягів наданих послуг в сфері гостинності, покращанню їх якості, зниженню собівартості, скороченню затрат клієнтів на пошук і придбання необхідного пакета послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Заклади готельно-ресторанного бізнесу визначаються як ключові в індустрії гостинності, як в Україні, так і в усьому світі. Навіть в умовах війни в Україні ця сфера продовжує динамічно розвиватися як важливий культурний і економічний чинник. З урахуванням того, що гостинність визначає успіх у готельно-ресторанному господарстві, важливо приділяти увагу концепції, що передбачає високий стандарт якості. Це, в свою чергу, визначає конкурентоспроможність підприємств і служить каталізатором їхнього розвитку.

У зв'язку з високим рівнем конкуренції в цьому секторі господарства, заклади готельно-ресторанного бізнесу повинні оперативно впроваджувати різноманітні інноваційні проекти, щоб мінімізувати витрати та забезпечити високу якість послуг. Орієнтація на власні стратегічні цілі визначатиме ефективність стратегії для кожного підприємства [1; 2].

Заклади готельного та ресторанного господарства виділяють дві групи цілей: внутрішні (підвищення вартості бізнесу та ефективність бізнес-процесів) і зовнішні (збільшення попиту на послуги, розширення на нові ринки через франчайзинг). Необхідно чітко розуміти цілі закладів готельного та ресторанного бізнесу та вибирати проекти, що сприятимуть їхньому досягненню [2].

Перспективним проектом для удосконалення готельно-ресторанного бізнесу є впровадження в роботу закладів роботизованих систем та штучного інтелекту (AI – від англ. «Artificial intelligence»).

Штучний інтелект (AI) — це набір технологічних інструментів і алгоритмів, що надають нам прогнози, рекомендації та рішення щодо змін цифрового й реального середовища, базуючись на різних даних. Загалом, він повинен виконувати завдання, які, як вважалося раніше, може виконати тільки людина [3].

Використання технології штучного інтелекту в поєднанні із додатковими роботизованими системами дозволить залучати більше гостей з покоління міленіалів (англ. Millennials) або Покоління Y (покоління «ігрек») — покоління, до якого зазвичай прийнято відносити людей, які народилися у період з 1981 по 1999 роки, на момент настання нового тисячоліття вони були у юному віці [4]. Вони зустріли нове тисячоліття в юному віці, характеризуються насамперед глибоким використанням цифрових технологій.

Станом на 2024 рік поколінню міленіалів має бути 28-43 роки, що робить це покоління найбільш трудоздібним зараз і на найближчі 15 років.

Міленіали активно подорожують, як свідчать дослідження: 91% з них відкладають гроші для можливості подорожувати. Крім того, в середньому міленіали виявляють схильність до відвідування ресторанів та споживання готової їжі, ніж до готування вдома [4], це означає, що готельно-ресторанному бізнесу слід приділяти більшу увагу людям саме цього покоління.

Після покоління «Y» (міленіалів) йде покоління «Z» (Generation Z; в розмовній мові відомі як «зумери»), важливо зазначити, що визначення «покоління Z» не має нічого спільного з російською пропагандою і було створено до початку повномасштабної війни.

Покоління Z або «зумери» — термін, що застосовується для людей, які народилися в двохтисячних (2000—2012), те, що минулі покоління називали «технологіями майбутнього», покоління Z вважає невіддільною частиною повсякденного життя. Саме це передусім відрізняє їх від покоління Y, позаяк дитинство других минуло ще до «технологічного буму» [5]. Це значить те, що для міленіала є цікавою інновацією і допоможе його залучити в заклад готельно-ресторанного бізнесу, для молодшого покоління вже буде стандартом, без якого він не зможе почувати себе комфортно, а отже впровадження новітніх технологій стане обов'язковим для підтримання рентабельності підприємства.

Для прикладу перспективності використання роботизованих систем було розглянуто «Henn на Hotel» [6] - це японська мережа готелів, яка з'явилася в 2015 році. Перший готель був відкритий в 2015 році в Нагасакі, Японія, і потрапив до Книги рекордів Гіннеса як перший готель з роботизованим персоналом, завдяки чому бренд Henn на Hotel став популярним та відомим технологіями та дизайном. Станом на 2023 рік кількість готелів цієї мережі становить близько 20: 9 в Токіо та його околицях, 3 в регіоні Хоккайдо, 4 в регіоні Сікоку та 3 в Кюсю. Кожен готель розташований поблизу залізничних вокзалів. У кожному готелі гостей зустрічає аніматронний агент для обслуговування [7].

Даний бренд уособлює прагнення до еволюції. Готелі цієї мережі відомі своїми унікальними функціями номерного фонду, включаючи кондиціонери Futon для підтримки температури в номері, шафи LG Styler дозволяють освіжити одяг гостей, і в кожному номері присутній планшет.

Концепція готелів мережі Henn на Hotel базується на використанні технологій

штучного інтелекту та роботизації для обслуговування гостей [8]. Основні особливості мережі Henn на Hotel, порівняно з іншими, включають:

1. Роботи на рецепції - гості готелю можуть користуватися роботами-рецепціоністами, вони допомагають при реєстрації та надають різні інформаційні послуги.

2. Використання технологій - гості можуть використовувати технології для контролю різних аспектів номеру, таких як температура та освітлення.

3. Екологічні рішення - мережа Henn на Hotel використовує екологічні технології для зменшення впливу на навколишнє середовище.

4. Роботи-порт'є - в деяких готелях даної мережі можуть функціонувати роботи-порт'є для надання допомоги з перенесенням багажу гостей.

Інноваційний підхід мережі Henn на Hotel можна побачити на прикладі готелю Henn на Hotel Tokyo Ginza, який знаходиться у Токіо, Японія. В порівнянні з іншими світовими готелями, в Henn на Hotel Tokyo Ginza працюють роботи [9].

На відміну від інших готелів, готель Henn на Hotel Tokyo Ginza більш стриманий до своїх роботів-помічників. Єдине, що відрізняє даний готель від звичайного бізнес-готелю - це роботи у холі. У готелі гостей зустрічають два роботи та персонал для футуристичного перебування в готелі. Роботи схожі на людей та підтримують реєстрацію гостей. Із всієї мережі готелів, тільки в цьому готелі можуть під час реєстрації співпрацювати як з людським персоналом так і з роботами. Роботи багатомовні та розмовляють різними мовами, такими як японська, китайська, корейська та англійська [9].

Крім роботів на рецепції, у мережі Henn на Hotel також працює Unibo - багатомовний робот-консьєрж зі штучним інтелектом. Гості можуть задавати йому питання та спілкуватися.

По інший бік стійки реєстрації розташований Baggageport - це саморобна камера

для зберігання багажу, де гість може підключити свою валізу до слота, використовуючи лише спеціальну картку [10].

Кожен номер оснащений смартфоном Handy, який можна використовувати під час перебування в готелі. Також в номерах є Chromecast для трансляції вмісту з пристрою гостя на телевізорі. Усі номери призначені для некурців, але можна забронювати номер, де дозволено використання тільки електронних сигарет.

Кожен готель мережі Henn на Hotel відрізняється через свої функції роботи в номерах та різні типи роботів. У багатьох готелях працюють роботи-динозаври, але роботи у

вигляді людей тільки в трьох готелях. Кожен готель оснащений насиченими технологічними функціями в номерах:

- 1) LG Stylers - тонка шафа, яка очищає парюю та дезодорує одяг;
- 2) Матраці, температуру яких можна регулювати;
- 3) Гарнітури Samsung Gear VR для геймерів [11].

Для вивчення ефективності такого підходу готелів до використання системи було складено порівняльну таблицю із завантаженістю. Дані представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

### Завантаженість готелів Японії на 2023 рік (складено авторами на основі [12])

Назва готелю	Кількість номерів	Завантаженість
Henn na Hotel Tokyo Ginza	100	88,8 %
Hotel Tokyo Trip Ueno Nishi Nippori	105	65 %
Sotetsu Fresa Inn Tokyo-Akasaka	100	73,1 %
Hotel Nihonbashi Saibo	110	68,7%
Hotel MONday Tokyo Nishikasai	120	84%
APA Hotel Ginza Shintomicho Ekimae Kita - Former APA Hotel Shintomicho Ekikita	115	76,1%
APA Hotel Kanda Jimbocho Ekihigashi	105	79,4%

В порівняльному аналізі завантаженості провідних готелів Токіо виявляється, що готель зі штучним інтелектом демонструє найвищий рівень завантаженості порівняно з іншими установами. Це пояснюється зростанням інтересу до незвичайних готелів, що повністю автоматизовані та адаптовані під індивідуальні потреби гостей. Прикладом такого готелю є Henn na Hotel Tokyo Ginza, де завантаженість складає 88,8%. Далі за цим слідує Sotetsu Fresa Inn Tokyo-Akasaka з меншою, але значущою, завантаженістю на рівні 73,1%. Готель пропонує сучасні номери та різноманітні послуги, включаючи конференц-зали.

Завантаженість Hotel Tokyo Trip Ueno Nishi Nippori становить 65%, що може бути пояснене його розташуванням близько до аеропорту Наріта. Деякі інші готелі, такі як Hotel Nihonbashi Saibo, Hotel MONday Tokyo Nishikasai, APA Hotel Ginza Shintomicho

Ekimae Kita - колишній APA Hotel Shintomicho Ekikita, мають розкішні номери із всіма необхідними зручностями. Проте ці готелі залишаються класичними установами для подорожуючих, не виявляючи явних ознак еволюції в їхній концепції та обслуговуванні.

Для діджиталізації готельно-ресторанного бізнесу можна створити комплексну цифрову систему, яка зможе задовільнити потреби гостей.

На думку авторів, для найбільшого комфорту гостей комплексна система має включати в себе 3 основні компоненти:

Розпізнавач голосу (підійде Speech-to-Text від Google Cloud) [13];

Штучний інтелект (підійдуть алгоритми GPT) [14];

Smart Home система [15].

Розпізнавач голосу необхідний для більшого комфорту гостей, для того, щоб не



завантажувати додатки або не шукати пульт від Smart Home, що підійде також і старшим поколінням, які не були так сильно залучені до цифрових технологій як покоління Y або Z.

Штучний інтелект зможе об'єднати розпізнавач голосу і технологію Smart Home в єдину комплексну систему будинку. Для цього можуть підійти алгоритми чату GPT [14], оскільки його алгоритми є найбільш швидкими і точними серед усіх технологій AI на сьогоднішній день. Його алгоритми дозволять аналізувати голосові запити через розпізнавач голосу і робити відповідні команди для технології Smart Home, що зробить цю систему максимально зручною для всіх користувачів.

«Розумний дім» або «Smart Home» є інтегрованою системою датчиків та технічних пристроїв, що спільно діють як єдина платформа та дозволяють управляти та налаштовувати їх через смартфон, планшет, комп'ютер або вбудовану сенсорну панель. Обов'язковим компонентом системи Smart Home є центр керування, що встановлює зв'язок з іншими пристроями, отримує від них інформацію та передає її власнику через мобільний додаток [15].

До центру керування розумним будинком, як правило, можна підключити дуже багато пристроїв, нерідко ліміт досягає трицифрових чисел.

Основними елементами Smart Home є:

- клімат-контроль — керування теплою підлогою, освітленням, опаленням;
- безпека — сигналізації, датчики руху та відкриття, системи відеоспостереження, що передають те, що відбувається на смартфон;
- освітлення — увімкнення/вимкнення світла, зміна яскравості та кольору освітлення залежно від побажань користувача;
- система керування мультимедіа — вимикати телевізор у заданий час, перемикає композиції на

аудіопрогравачі за допомогою голосового помічника;

- розумне керування побутовою технікою — запрограмувати прання на певний час, увімкнути кавоварку о 10 ранку і т.д. [16].

Таке поєднання дозволить закладам готельно-ресторанного бізнесу, залучати більше клієнтів до себе, що відповідно підвищить конкурентоспроможність на ринку, дозволить більше задовольняти потреби гостей, в тому числі і людей старшого віку, завдяки зручній системі управління голосом, що приведе до збільшення статків закладів. Окрім того це може облегшити роботу обслуговуючого персоналу, що дозволить їм сконцентруватися на якості наданні послуг, а не на їх швидкості.

**Висновки.** Використання новітніх технологій заохочує клієнтів звертатися до закладів готельно-ресторанного бізнесу з використанням штучного інтелекту, поколінь Y та Z, що вже зараз є цільовими споживачами на ринку наданні послуг. На прикладі готелю Henn на Hotel Tokyo Ginza було доведено ефективність використання роботизованих систем з позиції маркетингу, оскільки даний готель залучає більше гостей, ніж його конкуренти із таким самим номерним фондом. Створення комплексної системи з використанням алгоритмів штучного інтелекту дозволять усунути всі недоліки системи Smart Home, що сприятиме задоволенню гостей.

### Список літератури

1. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проектами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. №7. С. 92–98.
2. Постова В. В. Сучасні тенденції управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. №3 (9) С. 45-48.
3. Частіше, ніж здається. Де та для чого використовують штучний інтелект URL : <https://prjctr.com/mag/aicases>.

4. Міленіали. Wikipedia URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%96%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8>.
5. Покоління Z. Wikipedia URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F> Z.
6. Henn na Hotel Tokyo Ginza. Booking. Система інтернет-бронювання URL : [https://www.booking.com/hotel/jp/green-world-tokyo-ginza.en-gb.html?aid=311984&label=green-world-tokyo-ginza-UHJlv0M8ZmeoOnPrVxKZHAS383871212569%3Apl%3Aata%3Aap1%3Aap2%3Aac%3Aap%3Aneg%3Afi%3Atiaud-297601666515%3Akwd-107535949710%3Alp1012840%3Ali%3Adec%3Adm%3Appccp%3DUmFuZG9tSVYkc2Rllyh9YbSsBl3MCvHsD8UKUHIRfXY&sid=46a2c343ce59ed86ce30857c78e98931&dest\\_id=-246227;dest\\_type=city;dist=0;group\\_adults=1;group\\_children=0;hapos=1;hpos=1;no\\_rooms=1;req\\_adults=1;req\\_children=0;room1=A;sb\\_price\\_type=total;sr\\_order=popularity;sreepoch=1705770351;srpvid=b13d783414c00268;type=total;ucfs=1&#hotelTmpl](https://www.booking.com/hotel/jp/green-world-tokyo-ginza.en-gb.html?aid=311984&label=green-world-tokyo-ginza-UHJlv0M8ZmeoOnPrVxKZHAS383871212569%3Apl%3Aata%3Aap1%3Aap2%3Aac%3Aap%3Aneg%3Afi%3Atiaud-297601666515%3Akwd-107535949710%3Alp1012840%3Ali%3Adec%3Adm%3Appccp%3DUmFuZG9tSVYkc2Rllyh9YbSsBl3MCvHsD8UKUHIRfXY&sid=46a2c343ce59ed86ce30857c78e98931&dest_id=-246227;dest_type=city;dist=0;group_adults=1;group_children=0;hapos=1;hpos=1;no_rooms=1;req_adults=1;req_children=0;room1=A;sb_price_type=total;sr_order=popularity;sreepoch=1705770351;srpvid=b13d783414c00268;type=total;ucfs=1&#hotelTmpl).
7. Рекорд Гіннеса: готель, який повністю обслуговують роботи. Навколо світу URL : <https://vokrugsveta.ua/tech/rekord-ginnesa-otel-v-kotorom-sredi-personala-netlyudej-20-03-2017>.
8. Henn na Hotel URL : [https://www.hennnahotel.com/ginza/en/?gclid=Cj0KCQiA-62tBhDSARIsAO7twbYJKV7dMrMRxwR6qIKEN5OF7za7Fzy3L6t2wkAV082HnLYqyy-X44aApVWEALw\\_wcB&clickid=Cj0KCQiA-62tBhDSARIsAO7twbYJKV7dMrMRxwR6qIKEN5OF7za7Fzy3L6t2wkAV082HnLYqyy-X44aApVWEALw\\_wcB](https://www.hennnahotel.com/ginza/en/?gclid=Cj0KCQiA-62tBhDSARIsAO7twbYJKV7dMrMRxwR6qIKEN5OF7za7Fzy3L6t2wkAV082HnLYqyy-X44aApVWEALw_wcB&clickid=Cj0KCQiA-62tBhDSARIsAO7twbYJKV7dMrMRxwR6qIKEN5OF7za7Fzy3L6t2wkAV082HnLYqyy-X44aApVWEALw_wcB).
9. Henn na Hotel. Tokyo Ginza URL : <https://tokyo-ginza.hennnahotel.com/our-hotel/>
10. BAGGAGE PORT. Henn na Hotel URL : <https://tokyo-asakusabashi.hennnahotel.com/our-hotel/baggage-port/>
11. Henn Na Hotel: A Stay at the World's First Robot Hotel. Unbordered Life URL : [https://unborderedlife.com/henn-na-hotel-a-stay-at-the-worlds-first-robot-hotel/#Henn\\_Na\\_Hotel\\_Final\\_thoughts](https://unborderedlife.com/henn-na-hotel-a-stay-at-the-worlds-first-robot-hotel/#Henn_Na_Hotel_Final_thoughts).
12. Аналітика готельного ринку. HotelMatrix URL : <https://www.hotelmatrix.report/>
13. Speech-to-Text. Google Cloud URL : <https://cloud.google.com/speech-to-text>.
14. ChatGPT. OpenAI URL : <https://openai.com/chatgpt>.
15. Що таке Smart Home або Розумний Дім? Smart Tech URL : <https://smarttech.com.ua/shho-take-smart-home-abo-rozumnij-dim/>
16. Що таке «розумний будинок» і навіщо він потрібен? Stylus URL : <https://stylus.ua/uk/articles/528.html>.

### References

1. Halushka, V. (2020). *Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia proiektamy* [Theoretical and methodological principles of project management]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo* [Entrepreneurship, economy and law], no. 7, pp. 92–98.
2. Postova, V. V. (2023). *Suchasni tendentsii upravlinnia proiektamy v hotelnomu ta restorannomu biznesi* [Modern trends in project management in the hotel and restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i khar-chuvannia* [Innovations and technologies in the field of services and food.], - no. 3 (9), pp. 45–48.
3. *Chastishe, nizh zdaietsia. De ta dlia choho vykorystovuiut shtuchnyi intelekt* [More often than it seems. Where and for what is artificial intelligence used]. Available at: <https://prjctr.com/mag/ai-cases>.
4. *Milenialy* [Millennials]. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%96%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8>.

5. *Pokolinnia Z* [Generation Z]. Available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_Z](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_Z).
6. *Henn na Hotel Tokyo Ginza*. Available at: [https://www.booking.com/hotel/jp/green-world-tokyo-ginza.en-gb.html?aid=311984&label=green-world-tokyo-ginza-UHJIv0M8ZmeoOnPrVxKZHAS383871212569%3Apl%3Aata%3Apl%3Ap2%3Aac%3Aap%3Aneq%3Afi%3Atiaud-297601666515%3Akwd-107535949710%3Alp1012840%3Ali%3Adec%3Adm%3Appccp%3DUM-FuZG9tSVYkc2RIIyh9YbSsBl3MCvHsD8UKUHIRFxY&sid=46a2c343ce59ed86ce30857c78e98931&dest\\_id=-246227;dest\\_type=city;dist=0;group\\_adults=1;group\\_children=0;hapos=1;hpos=1;no\\_rooms=1;req\\_adults=1;req\\_children=0;room1=A;sb\\_price\\_type=total;sr\\_order=popularity;sreepoch=1705770351;srpvid=b13d783414c00268;type=total;ucfs=1&#hotelTmpl](https://www.booking.com/hotel/jp/green-world-tokyo-ginza.en-gb.html?aid=311984&label=green-world-tokyo-ginza-UHJIv0M8ZmeoOnPrVxKZHAS383871212569%3Apl%3Aata%3Apl%3Ap2%3Aac%3Aap%3Aneq%3Afi%3Atiaud-297601666515%3Akwd-107535949710%3Alp1012840%3Ali%3Adec%3Adm%3Appccp%3DUM-FuZG9tSVYkc2RIIyh9YbSsBl3MCvHsD8UKUHIRFxY&sid=46a2c343ce59ed86ce30857c78e98931&dest_id=-246227;dest_type=city;dist=0;group_adults=1;group_children=0;hapos=1;hpos=1;no_rooms=1;req_adults=1;req_children=0;room1=A;sb_price_type=total;sr_order=popularity;sreepoch=1705770351;srpvid=b13d783414c00268;type=total;ucfs=1&#hotelTmpl).
7. *Rekord Hynnesa: otel, kotoriy polnosti u obsluzhyvaiut roboty* [Guinness record: a hotel that is fully serviced by robots]. Available at: <https://vokrugsveta.ua/tech/rekord-ginnesa-otel-v-kotorom-sredi-personal-net-lyudej-20-03-2017>.
8. *Henn na Hotel*. Available at: [https://www.hennnahotel.com/ginza/en/?gclid=Cj0KCQiA-](https://www.hennnahotel.com/ginza/en/?gclid=Cj0KCQiA-62tBhDSARIsAO7twbYJKV7dMrM-RxwR6qIKEN5OF7za7Fzy3L6t2wkAV082HnLYqyy_-X44aApVWEALw_wcB&clickid=Cj0KCQiA-62tBhDSARIsAO7twbYJKV7dMrM-RxwR6qIKEN5OF7za7Fzy3L6t2wkAV082HnLYqyy_-X44aApVWEALw_wcB)
9. *Henn na Hotel. Tokyo Ginza*. Available at: <https://tokyo-ginza.hennnahotel.com/our-hotel/>.
10. *Baggage Port*. Available at: <https://tokyo-asakusabashi.hennnahotel.com/our-hotel/baggage-port/>
11. *Henn Na Hotel: A Stay at the World's First Robot Hotel*. Available at: [https://unborderedlife.com/henn-na-hotel-a-stay-at-the-worlds-first-robot-hotel/#Henn\\_Na\\_Hotel\\_Final\\_thoughts](https://unborderedlife.com/henn-na-hotel-a-stay-at-the-worlds-first-robot-hotel/#Henn_Na_Hotel_Final_thoughts).
12. *Analitika hotelnoho rynku* [Analysis of the hotel market]. Available at: <https://www.hotelmatrix.report/>.
13. *Speech-to-Text. Google Cloud*. Available at: <https://cloud.google.com/speech-to-text>.
14. *ChatGPT. OpenAI*. Available at: <https://openai.com/chatgpt>.
15. *Shcho take Smart Home abo Rozumnyi Dim? Smart Tech* [What is a Smart Home? Smart Tech]. Available at: <https://smarttech.com.ua/shho-take-smart-home-abo-rozumnij-dim/>.
16. *Shcho take «rozumnyi budynok» i navishcho vin potriben? Stylus* [What is a "smart house" and why is it needed? Stylus]. Available at: <https://stylus.ua/uk/articles/528.html>.

**Objective.** *The purpose of the article is to analyze the prospects for the use of robotic systems and artificial intelligence in the hotel and restaurant business, to provide recommendations for the introduction of innovative technologies in the hotel and restaurant business.*

**Methods.** *When studying the prospects of using artificial intelligence technologies in the hotel and restaurant business, analyzing robotic systems, such empirical and theoretical research methods were used as:*

*Observation — to determine the dynamics of the development of the hotel and restaurant industry and their trends to identify changes.*

*Deduction — to identify factors affecting the prospect of using robotic systems and artificial intelligence in the service market.*

*Analysis — determining the reasons for the influence of factors on the restaurant business market.*

*Comparison — to determine the results of the influence of factors on the functioning of hotel and restaurant business establishments, the use of data of accommodation establishments by the number of rooms.*

**The results.** *According to the analysis of the hotel and restaurant business, the key factors affecting its competitiveness and success, especially when using the latest technologies, have been determined. Hotels are implementing innovative technologies, including robotic systems and artificial intelligence, demonstrating high occupancy and attractiveness for modern generations.*

*When conducting an analysis of hotel occupancy in Japan, the main theses were summarized:*

*- Hotel Henn na Hotel Tokyo Ginza with artificial intelligence and robots at the reception showed the highest level of occupancy - 88.8%, which shows the high interest of guests in the latest technologies and automated service.*

*- Other hotels that do not use innovation have a lower level of occupancy, which emphasizes the importance of technological development to maintain competitiveness.*

*In order to use the latest technologies to improve the hotel and restaurant business, a comprehensive digital system was proposed, including voice recognition, artificial intelligence (using GPT algorithms), and a Smart Home system. This creates a comfortable environment for guests and facilitates the work of the service staff.*

*The result is that the implementation of innovations can positively affect hotel occupancy and ensure guest satisfaction, especially generations Y and Z.*

*It was determined that innovations such as robotic systems and artificial intelligence allow businesses to attract more customers, in particular, people who appreciate modern technology and comfort. The use of complex digital systems can improve the competitiveness and efficiency of the hotel and restaurant business.*

*These results indicate the prospects of innovations in the field of hotel and restaurant business, and their implementation can become a key success factor in the modern market environment.*

**Keywords.** *Artificial intelligence, robotic systems, hotel and restaurant business, generation of millennials, generation Y, Smart Home, Henn na Hotel, hotel chain, algorithm of artificial intelligence.*

**Надійшла до редакції: 03.12.23**

DOI : 10.33274/2079-4762-2023-54-2-53-70

JEL : L20, L83, M11, M14

УДК 331.631+005.73+640.4

**Ніколайчук О. А.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і  
торгівлі ім. М. Туган-Барановського  
Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua

**Бадега А. С.,**  
магістрант

e-mail: badeha@donnuet.edu.ua

**ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА  
ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ  
ПІДПРИЄМСТВІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ**

UDC 331.631+005.73+640.4

**Nikolaichuk O. A.,**  
PhD in Economics,  
Associate Professor

Mykhailo Tuhun-Baranovskyi Donetsk Na-  
tional University of Economics and Trade,  
Kryvyi Rih, Ukraine  
e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua

**Badega A. S.,**  
Master

e-mail: badeha@donnuet.edu.ua

**FEATURES OF ASSESSMENT OF PERSONNEL BEHAVIOR MANAGEMENT AND  
FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN HOTEL AND RESTAURANT  
ENTERPRISES: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS**

***Мета.** Аналіз теоретичних та практичних засад оцінювання управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури готельно-ресторанного підприємства.*

***Методи.** У процесі дослідження використано такі методи та прийоми дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція, абстрактно-логічний метод, графічні й табличні методи (для наочного зображення аналізованого матеріалу).*

***Результати.** Для розвитку готельно-ресторанних закладів досить важливим є питання управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури. Проведений аналіз наукових думок щодо методик оцінювання управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури. Встановлено, дослідження організаційної культури та управління поведінкою персоналу включає в себе використання різних методів та інструментів для збору та аналізу даних.*

*Для оцінки управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному закладі була запропонована методика, що включає 8 етапів, базується на емпіричних даних, дозволяє максимально повно оцінити стан управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури готельно-ресторанного закладу.*

*Апробація даної методики була проведена на базі готелю «Raziotel Кривий Ріг». За результатами проведеного дослідження щодо управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готелі «Raziotel Кривий Ріг» були систематизовані проблеми, а також запропоновані варіанти їх вирішення. Пропоновані заходи включають рішення щодо*

удосконалення мотивації персоналу, зменшення конфліктності, поліпшення соціальної взаємодії персоналу, просування готелю у мережі Інтернет тощо.

**Ключові слова:** управління поведінкою персоналу, організаційна культура, готельно-ресторанне підприємство, методика, оцінка, опитування, анкетування.

**Постановка проблеми.** Для розвитку готельно-ресторанних закладів досить важливим є питання управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури. Саме від цих складових залежить значна частина успіху закладу. Роль управління поведінкою персоналу та організаційною культурою полягає у формуванні та підтримці таких аспектів як мотивація, комунікація, лідерство, конфліктологія, розвиток та психологічний комфорт працівників. Правильна організація роботи колективу впливає на всю роботу закладу в цілому. Вміння керівництва сформувати необхідний клімат в колективі, вміння донести свої цінності та бачення є обов'язковою та необхідною задачею. В сучасних умовах, незважаючи на обставини в країні, ці питання залишаються надвичайно актуальними, однак не всі власники та керуючі закладів готельно-ресторанного бізнесу приділяють достатню увагу правильній організації корпоративної культури та управлінню поведінкою персоналу, ставлячи в пріоритет інші цінності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління персоналом в готельно-ресторанній сфері є предметом численних досліджень. Дослідження управління поведінкою персоналу було закладено в наукових працях таких учених, як: О. Гончар, О. Давидова, А. Маслоу, Е. Мейо, Г. Саймон, Ф. Тейлор, А. Файоль.

Загальні проблеми організаційної поведінки і проблеми ефективності управління персоналом компаній готельно-ресторанного господарства вивчались багатьма вітчизняними й зарубіжними вченими.

Бойко М. та Гопкало Л. у своїх дослідженнях [1] виділяли характеристики формування організаційної культури у готельному закладі.

Везомська І. [2] досліджувала основні особливості управління поведінкою персоналу в готельно-ресторанному господарстві та проводила діагностику організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу за методом Даніеля Денісона.

Гузар У, Завидівська О., Кулик О. [3] досліджували особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах та запропонували схему формування корпоративної культури на підприємствах індустрії гостинності.

Полотай Б. [4] дійшов до думки, що характер організаційної культури в сфері гостинності можна оцінити за критеріями, які визначаються певними ознаками.

В. Редько, С. Ваніна у праці [5] розкривали сутність функцій корпоративної культури, їх місце, особливості реалізації й вплив на якість готельного сервісу, аналізували особливості корпоративної культури найбільших готельних мереж.

Гакова М. досліджувала вплив управління поведінкою персоналу на розвиток готельно-ресторанного господарства, запропонувала модель управління клієнтоорієнтованою поведінкою персоналу та оцінку поведінки персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства за показниками клієнтоорієнтованої поведінки [6,7].

У роботі [8] було запропоновано систему оцінювання персоналу, в основі якої покладена концепція оцінювання персоналу за компетенціями, особистим внеском у справи готелю, врахуванням кар'єрного циклу працівника.

Відаючи належне внеску дослідників у розбудову вище зазначених наукових питань, слід зауважити, що відсутнє системне дослідження щодо особливостей оцінювання управління персоналом та формування

організаційної культури у готельно-ресторанних закладах.

**Мета статті** – аналіз теоретичних та практичних засад оцінювання управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури готельно-ресторанного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Персонал готелю відіграє чи не найважливішу функцію у забезпеченні успішності закладу. Якість обслуговування напряму пов'язана з якістю та ефективністю сформованої організаційної культури. Вона створює у працівників почуття організаційної приналежності, формує їх зацікавленість закладом та є ключовим елементом стабільності й результативності, забезпечує почуття безпеки серед співробітників. Організаційна культура у системі управління поведінкою персоналу має виступати у ролі основного інструменту, який можна використовувати для згуртування співробітників навколо цілей, завдань та принципів закладу. Корпоративна культура надає можливість створити в закладі сприятливу, відкриту атмосферу, сприяє підвищенню рівня ініціативності, покращує спілкування. Використовуючи інструменти організаційної культури керівництво має змогу впливати на поведінку персоналу підприємства, забезпечуючи всі мотиваційні потреби та бажання персоналу.

Проведений аналіз наукових думок щодо наявних методик оцінювання управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури свідчить про розбіжність поглядів дослідників. Аналіз дієвості формування організаційної культури та управління поведінкою персоналу включає в себе використання різних методів та інструментів для збору та аналізу даних.

Сучасні підходи до оцінки організаційної культури потребують більш детального вивчення з врахуванням простоти та зручності їх використання у практиці. Тому підходи описані А.Овчаренко [9], з

використанням холістичного, метафоричного, етнографічного та кількісного підходів є надто проблематичними та складними для діагностики.

Найбільш оптимальними для діагностики можна вважати підходи Е. Шейна, Д. Денісона, Т. Діла і А. Кенеді, К. Камерона та Р. Куїна Г. Захарчин.

Так, Е.Шейн пропонує «зануритись» у соціально-культурні процеси підприємства, а не покладатися лише кількісні методи діагностики. На його думку, вони є недостатньо точними та надійними. Дане дослідження вимагає на його проведення певний тривалий проміжок часу. Крім того, таке дослідження можна вважати недостатньо практичним, бо передбачає залучення зовнішніх консультантів для оцінки.

Проте інші підходи науковців до аналізу ефективності організаційної культури, які наведені у табл.1, вже можуть виступати більш оптимальними. Науковці пропонують оцінювати конкретні показники, які мають допомогти в аналізі ефективності організаційної культури.

Так, методика К. Кемерон та Р. Куїна [10] є достатньо ефективною як експрес-оцінка організаційної культури. Цей підхід дозволяє визначити а найважливіші характеристики діяльності підприємства. Щоб відрізнити його культуру від інших підприємств.

У методиці діагностики корпоративної культури за Т. Ділом і А. Кенеді [13] виділяють два критерії для опису «чистих» типів культур: швидкість зворотного зв'язку і ступінь ризику. В результаті утворилось чотири групи корпоративних культур: мачо, інвестицій, наполегливої роботи та процесу.

У свою чергу Д. Денісон [11] запропонував шкалу конкуруючих цінностей, яка характеризується 12-ма індексами, дане дослідження має багато переваг за трудомісткістю проведення та витрат.

Таблиця 1

**Підходи до аналізу ефективності організаційної культури (складено авторами на основі [10-13])**

Автор	Назва	Сутність	Показники
К. Камерон та Р. Куїнн [10]	OCAI (Organizational Culture Analysis Instrument)	Передбачає опитування працівників. Метод підходить більше як експрес-оцінка, так як не орієнтується на вимоги економічної діагностики.	1 Найважливіші характеристики закладу 2. Стиль лідерства 3. Управління 4. Здатність до об'єднання організації 5. Стратегічні цілі 6. Критерії успіху
Д. Денісон [11]	Шкала конкуруючих цінностей	Передбачає аналіз за допомогою 12 індексів	1. Місія (3 показники) 2. Стійкість (3 п.) 3. Адаптивність (3 п.) 4. Залучення в орг. діяльність (3 п.)
Т. Діл і А. Кенеді [13]	-	Передбачає аналіз за допомогою двох критеріїв «чистого» типу культур	1. Ступінь ризику 2. Швидкість зворотного зв'язку
Г. Захарчин [12]	-	Передбачає аналіз організаційної культури на основі реалізації її функцій.	1. Коефіцієнт освіченості персоналу 2. Коефіцієнт стабільності 3. Коефіцієнт трудової дисципліни 4. Коефіцієнт задоволеності 5. Коефіцієнт конфліктності

Відомою є методика Г. Захарчин [12], яка дає можливість оцінити корпоративну культуру на основі реалізації її функцій. Вона включає аналіз таких показників: коефіцієнт освітнього рівня персоналу, коефіцієнт стабільності персоналу підприємства, коефіцієнт трудової дисципліни, коефіцієнт задоволення від роботи та коефіцієнт конфліктності. Крім узагальнюючих показників, що характеризують безпосередньо економічну ефективність і рівень корпоративної культури підприємства, розраховуються показники, що визначають соціальний ефект заходів із удосконалення корпоративної культури.

З точки зору вітчизняної дослідниці Абрамової І. [14], ключовими факторами, які мають вплив на формування організаційної поведінки є рівень задоволеності та

мотивації працівників, тип та рівень сформованості організаційної культури, наявність конфліктів та причин їх виникнення, соціально-психологічний клімат у колективі. Відповідно напрямки оцінки організаційної поведінки працівників включають: оцінку рівня задоволення персоналу та мотивації; аналіз конфліктів, аналіз організаційної культури, оцінка соціально-психологічного клімату колективу. Аналіз організаційної поведінки працівників дослідницею пропонується здійснювати з використанням анкетування та опитування, а також через розрахунок кількісних показників.

Методи оцінювання поведінки персоналу є подібними до оцінювання організаційної культури, проте є деякі індивідуальні методики, що застосовуються лише при оцінці поведінки персоналу (табл.2).



**Методики оцінювання поведінки персоналу (складено авторами на основі [15-17])**

Назва	Сутність
360 градусів	Його особливість полягає в тому, що оцінка проводиться не тільки керівником співробітника, але й його колегами, підлеглими, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. У процесі 360-градусного звіту співробітник отримує повний обсяг зворотного зв'язку щодо своєї роботи від різних людей, які працюють з ним або спостерігають за його діяльністю. Це може бути корисно для розвитку кар'єри співробітника, оскільки він отримує різноманітні точки зору на свою роботу.
Метод вирішальних ситуацій	Метод полягає в тому, щоб визначити, як співробітник вирішує проблемні ситуації на робочому місці. Цей метод може включати в себе симуляцію вирішення реальних або потенційних проблем, рольові ігри, кейси або інші завдання, які дозволяють спостерігати за тим, як співробітник реагує на складні ситуації, як він приймає рішення та як впорядковує свої дії.
Метод шкали спостереження за поведінкою	Цей метод може включати в себе створення конкретних шкал або критеріїв, за якими спостерігач буде оцінювати певні аспекти поведінки співробітника. Наприклад, це може бути шкала оцінки комунікаційних навичок, лідерських якостей, ефективності у вирішенні конфліктів тощо. Спостереження за поведінкою може проводитися протягом певного періоду часу

На нашу думку, для оцінки ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства бажано використовувати комплекс методів із врахуванням тих аспектів, які підходять під конкретний заклад.

Для комплексної оцінки управління поведінкою персоналу та організаційної культури необхідно є методика, яка базується на емпіричних доказах, отриманих у результаті комбінації як кількісного, так і холістичного методу, що дозволить максимально повно оцінити стан управління поведінкою персоналу та організаційну культуру готельно-ресторанного закладу. Застосування комплексного оцінювання ефективності управління поведінкою персоналу та функціонування організаційної культури дозволить:

- приймати більш обґрунтовані управлінські рішення у цьому напрямку;
- поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів за цим напрямком;
- знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів управління

поведінкою персоналу та формування організаційної культури.

На нашу думку, для оцінки управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному закладі слід використовувати наступну методику (рис.1):

- 1) аналіз кількісного складу персоналу, його вікової та гендерної структури;
- 2) оцінка показників ефективності управління поведінкою персоналу та корпоративної культури закладу (коефіцієнти плинності, трудової дисципліни, задоволеності персоналу, освіченості, стабільності, конфліктності тощо);
- 3) характеристика формування організаційної культури закладу (мережі – в разі, якщо заклад входить до складу готельно-ресторанної мережі);
- 4) аналіз рівня організаційної культури закладу на основі опитування персоналу;
- 5) оцінювання рівня організаційної культури методом анонімного анкетування персоналу за складовими: нормативна діяльність, організація робочого процесу,

заробітна плата та мотивація, управління та внутрішній клімат;

б) діагностика ефективності формування корпоративного іміджу готельно-ресторанного закладу через оцінку задоволеності гостей якістю обслуговування;

7) оцінка показників результативності управління поведінкою персоналу та організаційної культури;

8) розробка рекомендацій для покращення управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному закладі.

Етап 1. Аналіз кількісного складу персоналу, його вікової та гендерної структури

Етап 2. Оцінка показників ефективності управління поведінкою персоналу та корпоративної культури закладу (коефіцієнти плинності, трудової дисципліни, задоволеності персоналу, освіченості, стабільності, конфліктності тощо

Етап 3. Характеристика формування організаційної культури закладу (мережі – в разі, якщо заклад входить до складу готельно-ресторанної мережі)

Етап 4. Аналіз рівня організаційної культури закладу на основі опитування персоналу

Етап 5. Оцінювання рівня організаційної культури методом анонімного анкетування персоналу за складовими: нормативна діяльність, організація робочого процесу, заробітна плата та мотивація, управління та внутрішній клімат

Етап 6. Діагностика ефективності формування корпоративного іміджу готельно-ресторанного закладу через оцінку задоволеності гостей якістю обслуговування

Етап 7. Оцінка показників результативності управління поведінкою персоналу та організаційної культури

Етап 8. Розробка рекомендацій для покращення управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному закладі

*Рис. 1. Методика оцінки управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному закладі (складено авторами)*

Для апробації даної методики нами було проведено дослідження на базі готелю «Raziotel Кривий Ріг», що розташований у місті Кривий Ріг. «Raziotel Кривий Ріг» є трьохзірковим бізнес-готелем та входить до

відомої мережі «Optima Hotels & Resorts».

Аналіз кількісного складу персоналу готелю «Raziotel Кривий Ріг» за 2020-2022 роки наведено на рис. 2.

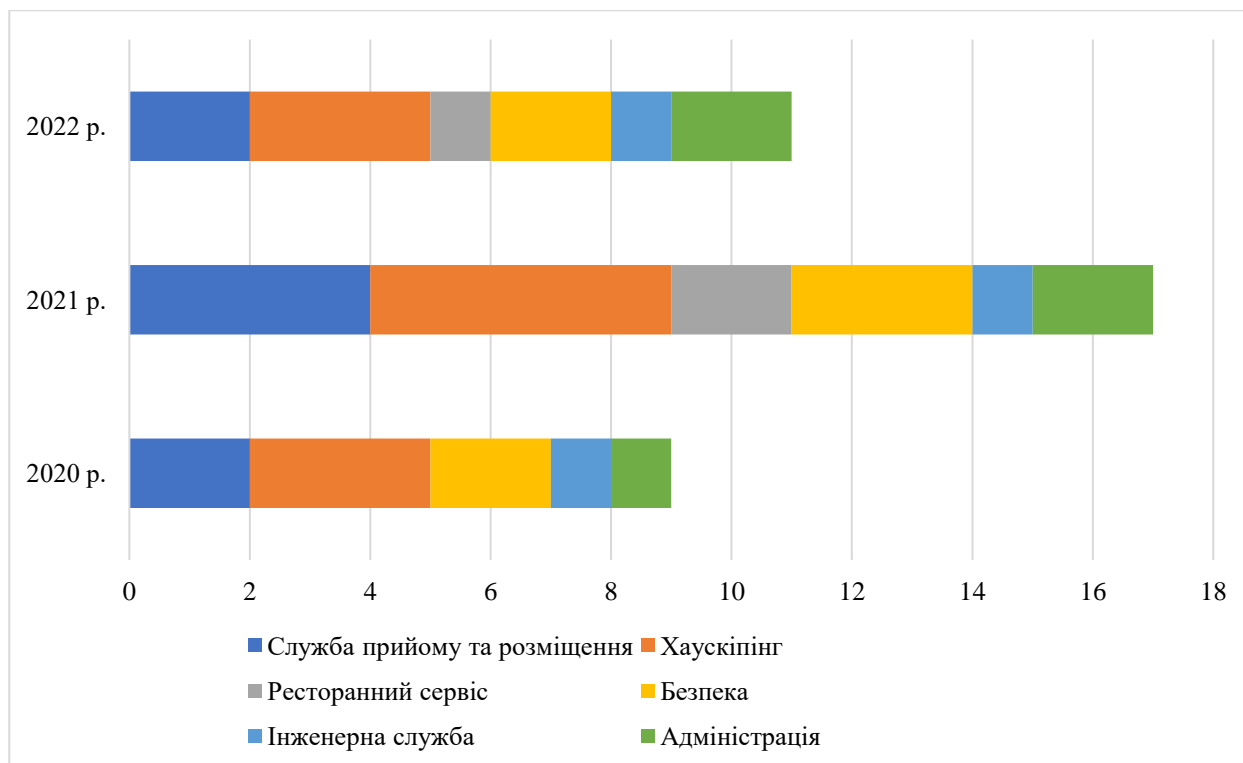


Рис. 2. Динаміка кількісного складу співробітників готелю «Raziotel Кривий Ріг» у 2020-2022 роках (складено на основі даних закладу)

Отже, станом на 2020 рік ситуація в готелі була майже критичною. Ситуація з епідемією, що на період 2020 року була ще в самому розпалі, суттєво вплинула на роботу готелю. Основними причинами зменшення кількості співробітників стало суттєве зменшення гостей. Станом на 2022 рік кількість персоналу стабілізувалася. Кількість працюючих зросла, хоч і не досягла рівня 2021 року, в першу чергу через повномасштабну війну. Робота нової команди злагоджена, але ще потребує доопрацювань.

Оцінка вікової структури персоналу закладу свідчить, що найбільш численною віковою категорією серед співробітників є особи віком від 30 до 35 років. Це пояснюється тим, що працівники такого віку вже мають певний досвід роботи та схильні до продовження саморозвитку та навчання. Більша

частка персоналу цього віку працює в службі прийому та розміщення. Інша частина - в адміністрації закладу. Найменш чисельна вікова категорія – 50-55 років. Працівники цієї категорії займають позиції в інженерній службі або охоронній.

Проведений аналіз гендерної структури закладу показав, що протягом трьох років зміни незначні. Основною частиною працівників готелю «Raziotel Кривий Ріг» залишаються жінки – 70-80% всього персоналу. Частина з них працює в службі прийому та розміщення.

Нами були проаналізовані показники плинності персоналу, трудової дисципліни, коефіцієнт задоволеності персоналу, коефіцієнт освіченості персоналу, коефіцієнт стабільності, коефіцієнт конфліктності. Готель показав нестабільні зміни коефіцієнта

плинності персоналу протягом трьох років, але загальний рівень показника залишився невисоким. Коефіцієнти трудової дисципліни та задоволеності працівників є задовільними, що свідчить про важливість дотримання правил та комфортних умов праці. Збільшення освіченості персоналу та невеликі зміни в стабільності кадрів вказують на успішне управління готелем. Коефіцієнт конфліктності залишається низьким, що вказує на здатність ефективно вирішувати конфліктні ситуації та створювати сприятливий колектив. Таким чином, можна констатувати високий рівень ефективності управління персоналом у готелі.

Компанія «Optima Hotels & Resorts», до складу якої входить готель «Raziotel Кривий Ріг», зацікавлена в якісній роботі та кваліфікованих працівниках. Саме тому керівництво робить все, щоб забезпечити своїх працівників необхідними знаннями. Компанія також проводить регулярні тренінги для розвитку своїх працівників. На навчальному порталі LMS Collaborator створюється курс із коротких ресурсів, який містить інформацію про оновлення стандартів, зміни в компанії, інновації в галузі HoReCa тощо. З метою забезпечення доступу до навчання цілодобово «Optima Hotels & Resorts» впровадила мобільне навчання. Працівники можуть отримувати знання прямо на роботі, використовуючи телефони, але за умов, що це не заважає роботі та не впливає на враження гостей. Результатом впровадження такої інновації стало підвищення якості сервісу з 70% до 89% [18].

Також «Optima Hotels & Resorts» активно підтримує дві ключові складові корпоративної культури в галузі навчання: орієнтація на стандарти; наставництво та підтримка. За допомогою LMS Collaborator мережа «Optima Hotels & Resorts» успішно оптимізувала та використовувала ці процеси, адаптувала свій бізнес під реалії війни, допомогло вивести його з кризового стану.

З використанням сучасних технологій компанія впровадила ще дві ключові

ініціативи: забезпечення вільного доступу до знань та створення можливостей для самовдосконалення співробітників; впровадження методології "Getting Things Done" у процесах навчання та інформування. Також працівники мають можливість вибирати ті тренінги, які самі вважають необхідними. Компанія регулярно створює нові курси та програми з використанням наявних ресурсів.

Крім того, компанія проводить навчання стажерів, залучаючи наставників, які також проходять відповідне навчання. Підготовка наставників здійснюється в режимі змішаного навчання з використанням онлайн-системи LMS Collaborator для самостійного навчання та офлайн-тренінгу.

Один з головних принципів організаційної культури мережі «Optima Hotels & Resorts» - це зосередження на клієнті. Кожен співробітник мережі повинен розуміти, що гості - це основа бізнесу, тому їх задоволення - це головний пріоритет. Цей підхід відображається в уважному ставленні до клієнтів, які отримують якісний сервіс та максимальний комфорт під час перебування в готелі.

Крім того, «Optima Hotels & Resorts» дбає про своїх співробітників. Компанія пропонує робоче місце з можливостями для розвитку кар'єри, а також надає можливості для навчання та підвищення кваліфікації. Кожен працівник мережі може розраховувати на підтримку та допомогу від керівництва та колег.

«Optima Hotels & Resorts» відкрита до нових ідей та ініціатив своїх співробітників. Компанія створює умови для того, щоб кожен міг внести свій внесок у розвиток бізнесу та покращення якості сервісу [18].

Для підтримання високого рівня обслуговування у готелі «Raziotel Кривий Ріг» діють: стандарти бренду та корпоративної культури; стандарти обслуговування та операційної діяльності; єдині стандарти служби ресторанного сервісу; єдина стандартизація процесів обслуговування гостей; єдина система автоматизації; єдина система адаптації,

навчання та розвитку співробітників; власна програма мотивації персоналу.

У ході дослідження нами було проведено опитування персоналу стосовно рівня організаційної культури та якості управління поведінкою персоналу. Було опитано близько 65% від всього персоналу закладу. Респондентами виступали співробітники з таких

служб: служба прийому та розміщення, ресторанна служба та хаускіпінг. Оцінка відбувалася за 5-ти бальною шкалою, де 5 – максимальне значення, 1 – мінімальне значення. Опитування проводилося в режимі офлайн. Результати усереднених оцінок за результатами опитування наведені в табл.3.

Таблиця 3

**Усереднені дані опитування щодо рівня організаційної культури персоналу в готелі «Raziotel Кривий Ріг» (складено авторами на основі проведеного опитування)**

Аспекти орг. культури	Оцінка	Висновок
Лідерство	4	Більша частина робітників мають позитивні думки щодо головного керівництва готелю, проте є деякі скарги стосовно керівників «ланок» в організаційній структурі.
Внутрішня комунікація	3	Іноді серед робітників виникають конфлікти, які займають час на їх вирішення, та частково впливають на якість виконуваної роботи
Співпраця між співробітниками	4	Організація роботи відбувається швидко та якісно, завдяки швидкому реагуванню служб, та їх чіткій співпраці.
Прийняття ризику	2	Більшість робітників стверджує, що керівництво не схильне до ризику. Проте враховуючи час та ситуацію, таку тактику можна вважати вірною
Орієнтація на клієнта	5	Як і більшість готелів, «Raziotel Кривий Ріг» орієнтується на гостей. Проте в ситуаціях, коли співробітник потребує захисту, готель також його надає
Гнучкість та інновації	2	Ситуація та ж сама, що і з прийняттям ризику.
Доступність навчання	3	Готель забезпечує своїм робітникам певне навчання для підвищення кваліфікації. Проте на думку робітників, подібний аспект управління мав би проводитися частіше.
Задоволеність співробітників	4	Більшість робітників задоволені своєю роботою, умовами праці, та її оплати.
Разом	27/40	

Загальна кількість балів склала 27 з 40 можливих балів. Більшість отриманих оцінок щодо кожного аспекту була позитивною, але за усіма аспектами не дотягувала до максимальної, окрім орієнтації на клієнта. Отже, показник клієнтоорієнтованість має найвищу оцінку за результатами проведеного опитування. Це може бути як плюсом готелю, так і його мінусом. Керівництво має тримати баланс між гостями та власними

співробітниками, тоді організаційна культура буде побудована більш раціонально.

За результатами проведеного опитування були виявлені слабкі місця - «внутрішня комунікація», «доступність навчання», «прийняття ризику», «гнучкість та інновації». Вони отримали найменшу кількість балів.

Ще одним актуальним методом оцінювання організаційної культури є анкету-

вання. Нами було обране анонімне анкетування, бо, на нашу думку, саме воно дозволяє побачити більш об'єктивну картину та виявити проблеми закладу. Анонімність вберігає співробітників від тиску, який може бути задіяний керівництвом з метою отримання гарного результату. Подібний тиск може бути навіть просто на підсвідомому рівні, коли працівник просто знає, що результати анкетування будуть відомі.

Анкетування відбувалося через онлайн платформу за допомогою Google Форми, з неможливістю отримання електронних адрес. Респондентами виступали такі служби: служба прийому та розміщення, ресторана служба, хаускіпінг, адміністратія. Загальна кількість опитуваних

співробітників склала 75% від всієї кількості робітників готелю. Оцінка результатів відбувалась за допомогою виставлення балів від 0 до 10, де 10 – це оцінка у тому випадку, якщо думка опитуваного повністю збігається з твердженням, а 0 – коли думка опитаного повністю протилежна від твердження.

Для більш детального оцінювання анкета була розділена нами на категорії, за якими проводився подальший аналіз. До категорій входять такі складові: нормативна діяльність, організація робочого процесу, заробітна плата та мотивація, управління та внутрішній клімат.

Результати анкетування наведені в табл.4.

Таблиця 4

**Анкетування персоналу щодо рівня організаційної культури в готелі «Raziotel Кривий Ріг» (складено за результатами самостійного опитування)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Питання	Результат за виставленими оцінками, %										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Нормативна діяльність</i>											
1. В нашому закладі новим працівникам надається можливість ознайомитися з вимогами щодо роботи.											100
2. Персонал готелю працює за чіткими інструкціями та правилами поведінки.									25		75
3. В готелі можуть працювати всі бажаючі.						25		50			25
4. Працівник готелю мають можливість постійно отримувати нову внутрішньоорганізаційну інформацію.										25	75
<i>Організація робочого процесу</i>											
5. Наша діяльність чітко організована.										50	50
6. В готелі налагоджена система комунікацій										25	75
7. Робочі місця у працівників добре облаштовані									25	25	50
8. Все, що потрібне для роботи, у нас завжди під рукою										50	50
9. Робота, яку ми виконуємо дуже цікава.								25		25	50
10. Трудове навантаження оптимальне.									75		25
<i>Заробітна плата та мотивація</i>											
11. Система заробітної плати в готелі не викликає нарікань та невдоволень працівників									50	25	25
12. Творчість та ініціатива у нас заохочуються.								25	25		50
13. Виявляється увага до індивідуальних відмінностей та потреб працівників.									25	25	50

**ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ**

14. Дисциплінарні заходи в організації застосовуються як виключення.									25	25	50
15. В готелі заохочується безпосереднє звернення працівників до керівництва.						25		25			50
16. Заохочуються прояви ініціативності працівників.						25			25		50
<i>Управління</i>											
17. В готелі приймаються своєчасні і ефективні управлінські рішення.									25	25	50
18. У підрозділах готелю налагоджено раціональну систему підвищення кваліфікації працівників, висунення на нові посади.								25			75
19. В готелі культивуються різні форми і методи комунікацій (збори, дискусії тощо).									25		75
20. Працівникам надається можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень.						25	25				50
21. Здійснюється професійне (продумане) оцінювання діяльності працівників.									50		50
22. Конфліктні ситуації вирішуються з урахуванням реальної ситуації.								25		25	50
23. В готелі практикується делегування повноважень на нижчі ешелони управління.									25	25	50
24. Керівництво готелю націлене на нововведення.								25	50		25
<i>Внутрішній клімат</i>											
25. В готелі панує кооперація і взаємоповага між працівниками.										25	75
26. Працівники готелю підтримують хороші взаємини один з одним.									25		75
27. Взаємини працівників з керівництвом на високому рівні								25	25		50
28. В готелі підтримується двостороння комунікація.										50	50

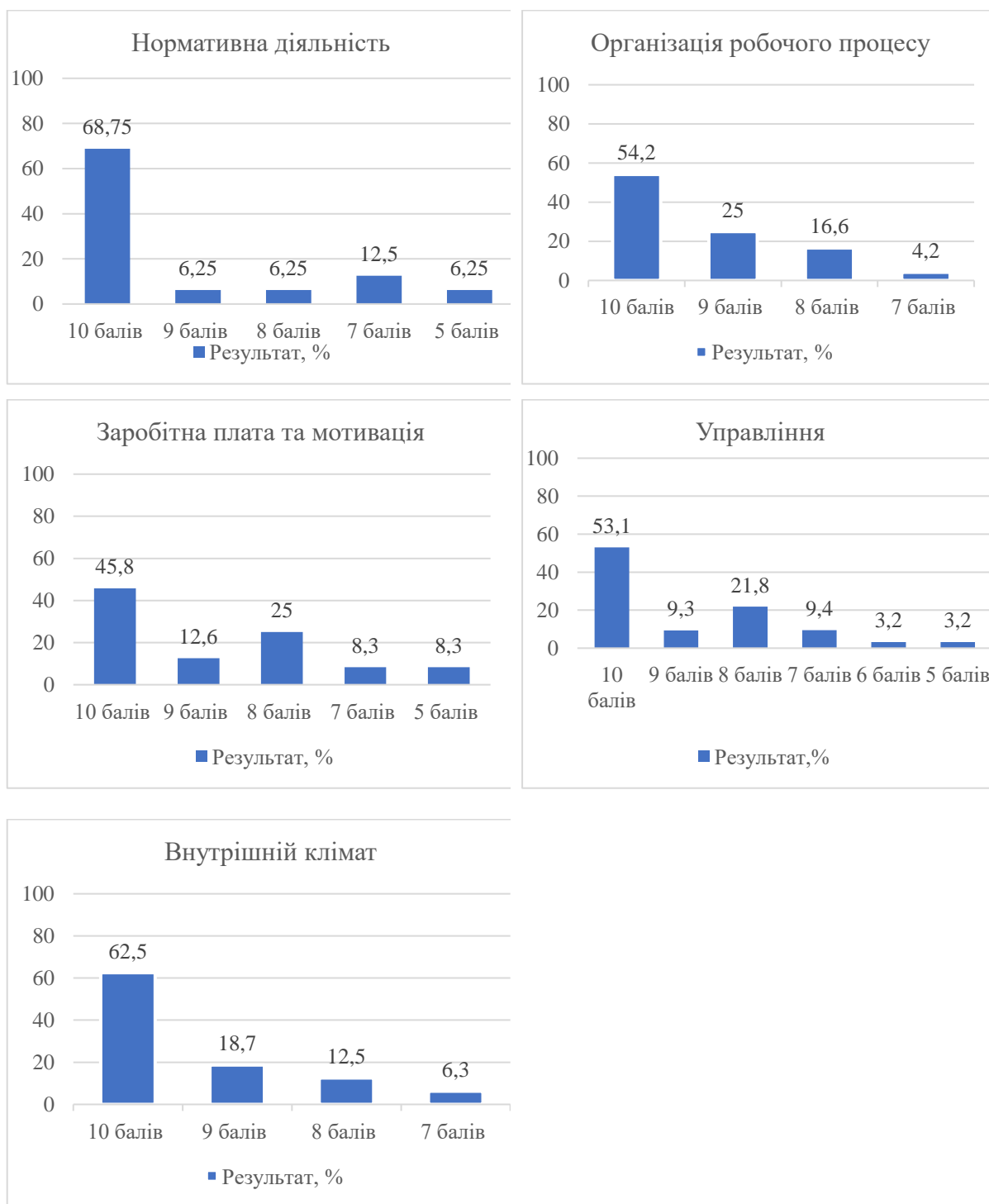
Для того, щоб отримати наочний результат, було підраховано середнє значення балів по кожній категорії та за кожною групою балів.

Аналіз розподілу виставлених оцінок за 10-бальною шкалою при анкетуванні персоналу щодо рівня організаційної культури у готелі «Raziotel Кривий Ріг» наведений на рис. 3.

За результатами виставлених оцінок за категорією «Нормативна діяльність» можна зробити висновок, що в цій категорії у відсотковому співвідношенні максимальна оцінка в 10 балів має близько 69% відповідей. Проте відсоток відповідей, що отримали 7 балів, складає 12,5%. Такі відповіді були отримані на питання: «Чи всі бажаючі можуть працювати в готелі», тому таку відповідь можна вважати цілком логічною. Робота

в готелі вимагає відповідної до посади освіти, керівництво готелю намагається відповідати цим впровадженням нормам.

Наступною категорією для аналізу виступає «Організація робочого процесу». Оцінка 10 балів від загальної кількості балів складає 54,2%. Співробітники досить гарно оцінили організацію робочого процесу. Персонал забезпечений всім необхідним для виконання роботи, система комунікацій налагоджена добре та працює швидко. Достатньо невеликий обсяг відповідей з оцінкою 10 балів отримано на питання оптимальності трудового навантаження - лише 25% від всієї кількості респондентів. Інші респонденти, відповідаючи на це питання, виставили оцінку 8 балів. Отже, керівництву слід вжити заходи щодо оптимізації трудового навантаження.



*Рис.3. Аналіз розподілу виставлених оцінок за 10-бальною шкалою при анкетуванні персоналу щодо рівня організаційної культури у готелі «Raziotel Кривий Ріг», % (складено за результатами самостійного опитування)*



Категорія «заробітна плата та мотивація» також була нами проаналізована, кількість респондентів, що оцінили рівень заробітної плати та мотивації найвищим балом становить менше половини – 45,8%. Тим не менш, 25% співробітників закладу оцінили рівень заробітної плати та мотивації у 8 балів. Була також невелика кількість опитуваних, що оцінили цей пункт в 7 та 5 балів. Отже, в закладі наявна певна розбіжність в думках. Частина персоналу цілком задовольняє фінансова сторона роботи, у інших, враховуючи результати анкети, є певні невдоволення щодо оплати праці. Тому керівництву також варто звернути на це увагу.

Аналіз відповідей за категорією «Управління» показав наступні показники: оцінка в 10 балів даної категорії складає 53,1%, що слід оцінювати позитивно. Оцінка «9» по даному питанню набрала 9,3% відповідей, а оцінку «8» виставили 21,8% персоналу. 3,2% опитаного персоналу виставили оцінки 6 та 5. Отже, показник управління в готелі на високому рівні. Низький позитивний бал отримало питання, яке стосується орієнтації керівництва на нововведення. Такий результат отримано в ході опитування, що стосувався нововведень, гнучкості, інновацій та ризиків в роботі готелю. Це означає, що готель не ставить ці питання в пріоритетні, проте

впровадження таких рішень могло б суттєво збільшити попит та успіх готелю на ринку.

Останньою категорією для аналізу був внутрішній клімат в готелі. Оцінювання результатів показало, що відповіді на питання щодо внутрішнього клімату отримали майже найвищий відсоток балів з оцінкою в 10. Він складає 62,5%. Найбільш високі оцінки отримали лише питання щодо нормативної діяльності. Респонденти зазначили, що мають гарні відносини як з колективом, так і з керуючою ланкою.

Отже, керівництво раціонально побудувало відносини між співробітниками та в цілому орієнтувалося на створення сприятливого внутрішнього клімату. Отже, загальні показники організаційної культури в готелі «Raziotel Кривий Ріг» на досить високому рівні. Тому можемо стверджувати, що формування та розвиток організаційної структури в закладі відбувалося правильно та мало позитивні результати.

Аналіз будь-якого готелю неможливий без оцінки так званого «фідбеку». На основі сайту booking.com нами було проведено дослідження відгуків гостей, що зупинялися в готелі. Оцінка проводилася по таким категоріям: персонал, комфорт, зручності, співвідношення ціна/якість, чистота (рис.4).

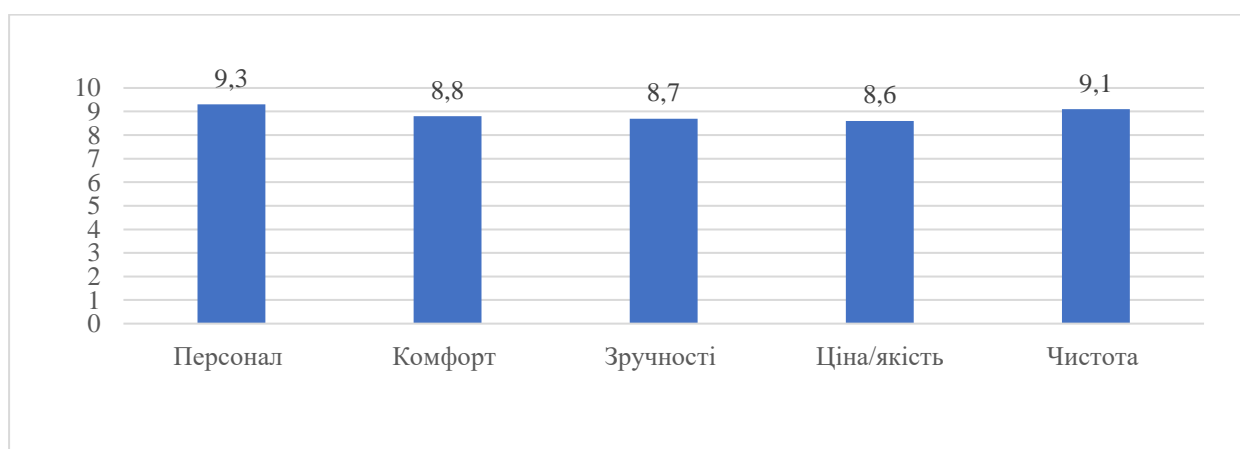


Рис. 4. Аналіз відгуків гостей готелю «Raziotel Кривий Ріг» на базі сайту booking.com в період з 2020 – 2022 рр. (складено авторами на основі [19])

Отже, найбільший рівень задоволення гостей відповідає саме за категорією «Персоналу», тож можна зробити висновок, що робота служб, які працюють безпосередньо з гостями, побудована вірно. Аналіз відгуків гостей свідчить, що в більшості випадків люди скаржилися на технічні несправності в номерах, на погану шумоізоляцію, проте дуже позитивно відгукувалися про персонал, оцінюючи його як «ввічливий, привітний, уважний, готовий допомогти з будь-якою проблемою і в будь-якій ситуації».

Нами також була проведена оцінка показників ефективності управління поведінкою персоналу та організаційної культури.

За результатами проведеного аналізу зафіксовано підвищення прибутку та рентабельності персоналу, що свідчить про успішну економічну діяльність готелю впродовж усього періоду. Проведена оцінка динаміки продуктивності персоналу свідчить про її зростання. Таким чином, у готелі реалізується успішна стратегія розвитку та високий рівень професіоналізму команди «Raziotel Кривий Ріг».

Зважаючи на реалії воєнного часу, слід рекомендувати впровадження наступних управлінських рішень щодо вдосконалення організаційної культури та управління поведінкою персоналу в готелі «Raziotel Кривий Ріг» (табл 4).

Таблиця 4

**Заходи щодо вдосконалення організаційної культури та управління поведінкою персоналу в готелі «Raziotel Кривий Ріг» (запропоновано авторами)**

Виявлені проблеми	Захід по вдосконаленню
Недостатній рівень мотивації персоналу	Здійснити анкетування та інтерв'ю серед співробітників для з'ясування їхніх потреб і очікувань.
	Розробка системи преміювання та бонусів за результативність роботи
	Запровадження програми соціальної взаємодії.
	Регулярне оцінювання ефективності стратегії та коригування за потреби.
Часткова незацікавленість у впровадженні інновацій	Просування готелю у мережі Інтернет (сторінки у Instagram, Facebook чи Tik Tok)
Рівень конфліктності	Забезпечення персоналу тренінгами з навичок ефективної комунікації та зменшення конфліктності

**Висновки.** Проведений аналіз наукових думок щодо методик оцінювання управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури. Для оцінки управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному закладі була запропонована методика, що включає 8 етапів: аналіз кількісного складу персоналу, його вікової та гендерної структури; оцінка показників ефективності управління поведінкою персоналу та корпоративної культури закладу (коефіцієнти плинності, трудової дисципліни, задоволеності персоналу, освіченості, стабільності, конфліктності тощо); характеристика формування організаційної культури закладу

(мережі – в разі, якщо заклад входить до складу готельно-ресторанної мережі); аналіз рівня організаційної культури закладу на основі опитування персоналу; оцінювання рівня організаційної культури методом анонімного анкетування персоналу за складовими: нормативна діяльність, організація робочого процесу, заробітна плата та мотивація, управління та внутрішній клімат; діагностика ефективності формування корпоративного іміджу готельно-ресторанного закладу через оцінку задоволеності гостей якістю обслуговування; оцінка показників результативності управління поведінкою персоналу та організаційної культури; розробка рекомендацій для покращення управління поведінкою

персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному закладі. Методика дозволяє максимально повно оцінити стан управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури готельно-ресторанного закладу.

Апробація даної методики нами була реалізована на базі готелю «Raziotel Кривий Ріг». За результатами проведеного дослідження щодо дієвості управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готелі «Raziotel Кривий Ріг» нами були систематизовані проблеми, а також запропоновані варіанти їх вирішення. Пропоновані заходи включають рішення щодо удосконалення мотивації персоналу, зменшення конфліктності, поліпшення соціальної взаємодії персоналу, просування готелю у мережі Інтернет тощо.

#### Список літератури

1. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с. URL: <http://tourism-book.com/pbooks/book-58/ua/chapter-2156>.
2. Везомська І. Г. Діагностика організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу за методом Данієля Денісона. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 74–77.
3. Гузар У. Є, Завидівська О. І., Кулик О. М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 2(25). С. 192.
4. Полотай Б. Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності. *Підприємництво і торгівля*. 2016. № 20. С. 32–35.
5. Редько В. Є., Ваніна С. В. Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_11\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_34).
6. Гакова М. В. Еволюція поглядів на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2016. №7. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/41.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/41.pdf)
7. Гакова М. В. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. С. 101-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_24\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_22).
8. Кичко І. І., Гайова Д. В. Перспективи використання системи оцінювання персоналу підприємств готельного бізнесу за критеріями компетентності та особистого внеску. *Ефективна економіка*. 2021. №3. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.7.
9. Овчаренко О. А. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу. URL: [http / www.confcontact.com / 2007nov / ovcharenko.html](http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko.html).
10. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Dissertation*. Michigan, 1999. 320 p.
11. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона / Denison Consulting. URL: [http / www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com).
12. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н. В. *Корпоративна культура: навчальний посібник*. Львів: 2011. 345 с.
13. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23573/1/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>.

14. Абрамова І. О. Теоретико-методичні засади організаційної поведінки персоналу. *Економічний форум*. 2022. №1(1), 42-48. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-5>.
15. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
16. Воронкова А. Е, Бабяк М. М, Коренев Е. Н, Мажура І. В. Корпорації: управління і культура /за ред. докт. екон. наук, професора А. Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
17. Хміль Ф. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с
18. Як Reikartz Hotel Group адаптував бізнес до умов війни. *LMS Collaborator*. URL: <https://collaborator.biz/blog/how-the-reikartzhotelgroup-adapted-the-business-to-wartime-conditions/>
19. Офіційна сторінка готелю «Raziotel Kryvyi Rih». *Raziotel Kryvyi Rih. Booking.com*. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/domashniy-uyut-business.uk.html>.
- korporatyvnoi kultury pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu v suchasnykh umovakh [Peculiarities of the formation of corporate culture of hotel and restaurant business enterprises in modern conditions]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economy, Business and Management]. No. 2(25). pp. 192.
4. Polotai, B. Ia. (2016). *Rozvytok korporatyvnoi kultury v industrii hostynnosti*. [Development of corporate culture in the hospitality industry]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia* [Entrepreneurship and trade]. No. 20. pp. 32–35.
5. Redko, V. Ie., Vanina, S. V. (2018). *Vplyv korporatyvnoi kultury na yakist hotelnoho servisu* [The influence of corporate culture on the quality of hotel service]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. No. 11. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_11\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_34).
6. Hakova, M. V. (2016). *Evoliutsiia pohliadiv na upravlinnia povedinkoiu personalu pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva* [The evolution of views on the management of the behavior of personnel of hotel and restaurant enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. No. 7. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/41.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/41.pdf).
7. Hakova, M. V. (2017). *Otsinka efektyvnosti upravlinnia povedinkoiu personalu pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva* [Evaluation of the effectiveness of management of the behavior of personnel of hotel and restaurant enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies]. Is. 24. pp. 101-105. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_24\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_22).
8. Kychko, I. I., Haiova, D. V. (2021). *Perspektyvy vykorystannia systemy otsiniuvannia personalu pidpriemstv hotelnoho biznesu za kryteriiamy kompetentnosti ta osobystoho vnesku* [Prospects for the use of

### References

1. Boiko, M. H., Hopkalo, L. M. (2006). *Orhanizatsiia hotelnoho hospodarstva* [Organization of the hotel industry]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. 448 p. Available at: <http://tourism-book.com/pbooks/book-58/ua/chapter-2156>.
2. Verezomska, I. H. (2013). *Diahnostyka orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva hotelno-restorannoho biznesu za metodom Danielia Denisona* [Diagnostics of the organizational culture of the hotel and restaurant business according to Daniel Denison's method]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli* [Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade]. No. 5 (61). pp. 74–77.
3. Huzar, U. Ie, Zavydivska, O. I., Kulyk, O. M. (2020). *Osoblyvosti formuvannia*

- the personnel evaluation system of hotel business enterprises based on the criteria of competence and personal contribution]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. No. 3. Available at: DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.7.
9. Ovcharenko, O. A. *Metodyka ta protses diahnostryky korporatyvnoi kultury v umovakh internatsionalizatsii biznesu* [The methodology and process of diagnosing corporate culture in the context of business internationalization]. Available at: [http / www.confcontact.com / 2007nov / ovcharenko.html](http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko.html).
  10. Cameron K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Dissertation*. Michigan. 320 p.
  11. *Metodyka diahnostryky orhanizatsiinoi kultury D. Denisona* [D. Denison's method of diagnosing organizational culture]. Denison Consulting. Available at: [http / www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com).
  12. Zakharchyn, H. M., Liubomudrova N. P., Vynnychuk R. O., Smolinska N. V. (2011). *Korporatyvna kultura* [Corporate culture]. Lviv. 345 p.
  13. Barkova, K. O. *Metody otsinky ta analizu orhanizatsiinoi kultury* [Methods of evaluation and analysis of organizational culture]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka* [Modern problems of enterprise management: theory and practice]. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23573/1/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>.
  14. Abramova, I. O. (2022). *Teoretyko-metodychni zasady orhanizatsiinoi povedinky personal* [Theoretical and methodological principles of organizational behavior of personnel]. *Ekonomichnyi forum* [Economic Forum]. No.1(1). pp. 42-48. Available at: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-5>.
  15. Savchenko, V. (2002). *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management of personnel development]. Kyiv: KNEU. 351 p.
  16. Voronkova A. E, Babiak M. M, Koreniev E. N, Mazhura I. V. (2006). *Korporatsii: upravlinnia i kultura* [Corporations: management and culture ]. Drohobych: Vymir, 2006. 376 p.
  17. Khmil, F. (2006). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Akademydav. 487 p.
  18. *Yak Reikartz Hotel Group adaptuvav biznes do umov viiny* [How the Reikartz Hotel Group adapted business to wartime conditions]. LMS Collaborator. Available at: <https://collaborator.biz/blog/how-the-reikartzhotelgroup-adapted-the-business-to-wartime-conditions>.
  19. *Ofitsiina storinka hoteliu «Raziotel Kryvyi Rih»* [Official page of the hotel "Raziotel Kryvyi Rih"]. Raziotel Kryvyi Rih. Booking.com. Available at: <https://www.booking.com/hotel/ua/domashniy-uyut-business.uk.html>.

**Objective.** *The objective of the present article is analysis of the theoretical and practical principles of evaluating the management of personnel behavior and the formation of the organizational culture of a hotel and restaurant enterprise.*

**Methods.** *The following research methods and techniques were used in the research process: analysis, synthesis, generalization, induction, deduction, abstract-logical method, graphical and tabular methods (for a visual representation of the analyzed material).*

**The results.** *For the development of hotel and restaurant establishments, the management of staff behavior and the formation of organizational culture are quite important. The analysis of scientific opinions on the methods of evaluating the management of personnel behavior and the formation of organizational culture was carried out. It is established that the study of organizational culture*

*and management of personnel behavior includes the use of various methods and tools for data collection and analysis.*

*To evaluate the management of personnel behavior and the formation of organizational culture in a hotel and restaurant establishment, a methodology was proposed, which includes 8 stages, is based on empirical data, and allows to fully assess the state of management of personnel behavior and the formation of organizational culture of a hotel and restaurant establishment.*

*Approbation of this technique was carried out on the basis of the Raziotel Kryvyi Rih hotel. obation of this methodology was conducted by us on the basis of the Raziotel Kryvyi Rih hotel. Based on the results of the conducted research on the management of personnel behavior and the formation of organizational culture at the hotel "Raziotel Kryvyi Rih", we systematized the problems, as well as proposed options for solving them. The proposed measures include solutions for improving staff motivation, reducing conflict, improving social interaction of staff, promoting the hotel on the Internet, etc.*

**Key words:** *personnel behavior management, organizational culture, hotel and restaurant enterprise, methodology, assessment, survey, questionnaire.*

**Надійшла до редакції: 05.12.23**

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СВІТОВОГО ТА НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

DOI : 10.33274/2079-4762-2023-54-2-71-78

JEL : M 31, E 39

УДК 657.432.1(045)

**Барабанова В. В.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail:barabanova@donnuet.edu.ua

**Приймак Н. С.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

### ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

UDC 339. 138.1-029:502:658(045)

**Barabanova V. V.,**  
**PhD in Economic Sciences,**  
**Associate Professor**

Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University  
of Economics and Trade, Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail:barabanova@donnuet.edu.ua

**Pryimak N. S.,**  
**Doctor of Economic Sciences,**  
**Professor**

e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

### THE EFFECT OF MARKET PRICING ON CONSUMER BEHAVIOR IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

***Метою** статті є висвітлення та пошук шляхів розв'язання проблеми оцінки впливу маркетингового ціноутворення на поведінку споживачів в умовах невизначеності.*

***Методи.** Теоретико-методологічною основою дослідження є індуктивний та дедуктивний методи дослідження для систематизації понять маркетингове ціноутворення; наукові праці вітчизняних науковців щодо впливу маркетингового ціноутворення на поведінку споживачів в умовах невизначеності. У дослідженні використані методи, що забезпечують метод наукового пізнання, метод системно-структурного аналізу.*

***Результати.** У статті розглянуті питання впливу маркетингового ціноутворення на поведінку споживачів в умовах невизначеності. Визначено, що ціноутворення є основою маркетингової діяльності підприємства, тому виважені результати цінової політики позитивно будуть впливати на ефективність діяльності підприємства. Доведено, що споживач є основним орієнтиром маркетингового ціноутворення. Зміни поведінки споживачів потребують розширеного дослідження в Україні в умовах невизначеності.*

*Досліджено певні зміни споживчої поведінки, сформовані в умовах невизначеності за період 2022-2023 рр., а саме: активна закупка акційних товарів, під час знижок; скорочення обсягів закупівлі окремих груп товарів; придбання продукції власних торгових марок компаній; пошук дешевих товарів–замінників; придбання продукції українських торгових марок компаній; купівля товарів в інтернет-магазинах.*

*Визначено, що актуальним є врахування потреб і уподобань споживачів за психологічними типами, що дозволять підприємствам запровадити ефективну маркетингову цінову стратегію та стати більш успішними ніж їх конкуренти на ринку.*

*Запропоновано використання психологічних прийомів при формуванні маркетингового ціноутворення на продукцію в умовах невизначеності: сезонні, святкові знижки; «правило 100»; неокруглені ціни; зменшення цифри, що стоїть ліворуч; «цінове оточення». Використання знижок дозволять підвищити якість розробки маркетингової цінової політики підприємств, зберегти бізнес та відповідати запитам українського споживача в умовах невизначеності.*

**Ключові слова:** маркетингове ціноутворення, психологічне ціноутворення, поведінка споживачів, інструменти маркетингового ціноутворення, мотиви покупки, товари першої необхідності.

**Постановка проблеми.** Одним із актуальних питань у сучасному маркетингу є дослідження впливу маркетингового ціноутворення на поведінку споживачів. Підвищення рівня ціни на продукцію викликає негативне ставлення споживачів до даного процесу.

Питання встановлення ціни на продукти, товари, послуги є одним із етапів реалізації бізнес-ідеї, етапів бізнес-планування, реалізації певної ринкової стратегії, розвитку бізнесу тощо [1, с.101]. За цих умов актуальності набуває формування ціни за маркетинговими принципами, що передбачає досягнення компромісу між підприємством та споживачами.

Відсутність у підприємств даних про характер реакції споживачів при підвищенні ціни на продукцію може призвести до негативних наслідків діяльності підприємства. В умовах повномасштабної війни в Україні споживачі стали безпорадними, їх поведінка є непередбачуваною. Питання реакції поведінки споживачів на маркетингове ціноутворення в умовах невизначеності в Україні є мало дослідженими та актуальними.

**Аналіз останніх публікацій.** Питання маркетингового ціноутворення, формування цінової політики та цінової стратегії досліджено в наукових працях вітчизняних фахівців: Дядик Т.В., Даниленко В.І., Решетніковою О.В. [1] досліджено алгоритм формування купівельного рішення споживача при зміні рівня ціни підприємством;

Приймак Н.С., Барабановою В.В. [2] досліджено особливості маркетингового ціноутворення на підприємстві; Коріневим В.Л., Кірик В.В. [3] визначено вплив цінових змін на поведінку споживачів при стратегічному ціноутворенні; Ратушняк О. Г., Глущенко Л. Д. [4] проаналізовано типи маркетингових стратегій ціноутворення та важливість врахування психологічних ефектів сприйняття ціни споживачем. Особливості поведінки споживачів були предметом наукових досліджень таких авторів як: Бочко О. Ю., Кожушок Н [5], Ю.С. Петруня, В.Ю. Петруня, О.І. Губа [6] ін. науковців. Проте недостатньо вивчено питання впливу маркетингового ціноутворення на поведінку споживачів в умовах невизначеності.

**Мета статті** висвітлення та пошук шляхів розв'язання проблеми оцінки впливу маркетингового ціноутворення на поведінку споживачів в умовах невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Через війну в Україні у споживачів відбулися примусові зміни звичок, сформувалися нові тренди споживання, деякі з яких стали ще стійкішими. На поведінку споживача до війни впливали психологічні, особистісні, соціокультурні фактори та фактори ситуаційного впливу, а в період повномасштабної війни стали основними цінові та психологічні фактори. На думку Завгородньої А.А. «.. традиційними засобами споживача вже не здивувати, і підприємства втрачають свою ефективність. Це спонукає



підприємства до пошуку нових інструментів переконання споживача звернути увагу на товар (послугу) і придбати його. Поведінка споживачів залежить від багатьох чинників (зокрема, психологічного – найдієвішого). Емоції, які виникають при купівлі товару та спричиняють ефективне (неефективне) реагування споживача на товар і повторне звернення за цим товаром (заміну його іншим)» [10].

Саме тому, важливим є пошук дієвих підходів до формування маркетингової політики ціноутворення із врахуванням поведінки споживачів в умовах невизначеності. Науковці Ратушняк О. Г., Глуценко Л. Д.

зауважують, що для забезпечення оптимального балансу між витратами на виробництво та ціною підприємство повинно враховувати ряд факторів: конкурентне середовище, вартість виробництва, потреби споживачів, рентабельність підприємства, сезонність, рівень інфляції, психологічні особливості споживача, рівень цін на ринку тощо» [4, с.91].

Ціноутворення є основою маркетингової діяльності підприємства, адже виважена цінова політика впливає на обсяги товарообігу. Про важливість категорії ціни товару в умовах ведення бізнесу підтверджують обсяги роздрібного товарообігу в споживчих цінах за 2020-2023 роки, (рис.1).

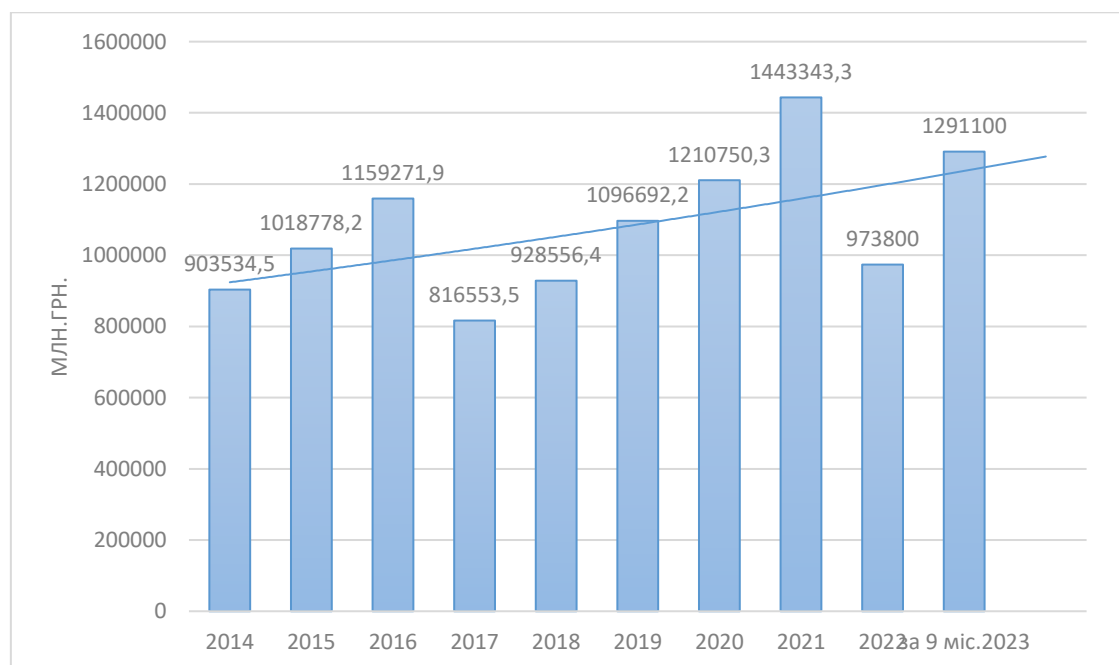


Рис.1. Роздрібний товарообіг в Україні за 2014-2023рр, млн.грн. (побудовано авторами за даними [7])

Обсяги роздрібного товарообігу за 2022 рік скоротилися на 67% в порівнянні із 2021роком, а за підсумками 9-ти місяців поточного року відбулося зростання на 317300 млн.грн. за рахунок підвищення цін на основні продукти харчування, коливання курсу валют, інфляції та зміни попиту споживачів у 2023 році.

Маркетингова політика ціноутворення, як і товарна політика, складається з двох взаємопов'язаних складових – цінової

політики та політики управління цінами. Цінова політика полягає у встановленні максимальної ціни на товар, а також його позиціонуванні в рамках обраної цінової категорії (за рівнем ціни). Політика управління цінами полягає в утриманні фактичних цін і регулюванні умовних цін на основі особливостей споживчого попиту і конкуренції на ринку. Управління цінами підприємства здійснюється за допомогою знижок, а також за допомогою цінової дискримінації. [4, с.93].

В маркетинговому ціноутворенні важливу роль відводиться дослідженню зміни цінностей українських споживачів. За результатами маркетингових досліджень компанії Navas Village Ukraine (2022-2023pp.) було визначені зміни цінностей українських споживачів, де основна більшість опитаних респондентів «...готова вести мінімалістичний спосіб життя, щоб сприяти покращенню складної ситуації у світі, в країні були готові 48% першопрохідців (prosumers) та 41% звичайних споживачів (mainstreamers); відповідно 74% та 58% опитуваних були готові відмовитися від швидкої моди, а 53% та 47% представників двох груп — від авіаперельотів»[8].

У 2023 році споживачі в Україні почали ретельніше планувати свої покупки, частіше обирають товари з нижчою ціною та й надалі підтримують українського виробника. Про це свідчать дані дослідження «Соціальні тренди 2023», поведеного компанією Gradus. Опитування показало, що в січні 2023 року кількість споживачів, для яких дешевша ціна є ключовою причиною вибору звичних брендів, зросла до 27% проти 19% у квітні 2022-го. [9].

Узагальнюючи інформацію можна виділити певні зміни поведінки споживача сформовану в умовах невизначеності, рис.2:



Рис. 2 Зміни поведінки споживачів в Україні (побудовано авторами на основі [8,9])

Зауважимо, що формується новий тип українського споживача з психологічними та поведінковими особливостями, з чіткими пріоритетами у виборі продукції, послуг. Саме індивідуальна поведінка споживача відображає його потенційні і реальні індивідуально-психологічні, соціокультурні, економічні можливості у процесі споживання продуктів, послуг. Потреби споживачів змінюються щодня, при цьому поведінка споживачів часто непередбачувана, тому маркетологам необхідно постійно вивчати поведінку споживачів, щоб задовольняти потреби

споживачів. Важливо, що не всі споживачі однакові, і індивідуальні відмінності можуть впливати на їхню поведінку в період стресів, страху втратити майно, здоров'я, життя.

Українські споживачі в умовах війни за два роки перейшли на раціональне споживання товарів. Тобто економія стала стійким трендом споживацької поведінки в Україні у 2024 році. Зростатиме популярність таких купівельних стратегій: перехід на придбання дешевшої продукції; замовлення товарів, які продаються зі знижкою; придбання

продукції власних торгових марок компаній; купівля товарів в інтернет-магазинах.

Маркетингове ціноутворення стає інструментом цілеспрямованої політики управління споживчим вибором покупців на ринку. В таких умовах врахування потреб і уподобань споживачів за психологічними типами може допомогти підприємствам запровадити ефективну маркетингову цінову стратегію та стати більш успішними ніж конкуренти.

На протязі 2022-2023рр. відбулося значне підвищення рівня ціни на продукцію, що викликає негативне ставлення українських споживачів до цього процесу. Така поведінка споживачів носить психологічний характер в умовах невизначеності. У споживача виникають страхи щодо зростання ціни, створення дефіциту на певні асортиментні групи товару, в тому числі на сегмент престижних товарів.

Формування маркетингової цінової політики з врахуванням психологічних факторів передбачає використання емоційної реакції споживача на певні цінові показники для покращення продажів, а також враховує певні ментальні бар'єри при обґрунтуванні ціни та базується на потребах цільової аудиторії [4].

Усі психологічні прийоми ціноутворення розрізняють за напрямом психологічного впливу поділяють на формальні і змістовні. До формальних належать прийоми, що здійснюються лише по формі, для вигляду, тобто придбання такого товару насправді не несе додаткової вигоди для споживача. До змістовних – прийоми здійснюються не лише по формі, але й забезпечують додаткову вигоду для споживача [11].

Застосування знижок вважається найбільш дієвим інструментом маркетингового ціноутворення, особливо в умовах економічних криз, невизначеності, війни. Поведінка споживачів в таких умовах є панічною, вони намагаються перевести знецінені гроші у будь-який товар або створити запас на

випадок дефіциту чи відсутності базових споживчих товарів під час військових дій.

Найбільший психологічний вплив на поведінку споживачів чинять святкові, сезонні та накопичувальні знижки на товари.

Другим ефективним прийомом може стати «правило 100» – знижки на товари. Знижки за цим правилом доцільно встановлювати в процентах, якщо ціна становить менше сотні, і в твердих цифрах, якщо вартість товару сотню перевищує.

Наступним ефективним психологічним прийомом ціноутворення в умовах невизначеності може стати формування ціни в результаті зменшення цифри, що стоїть ліворуч. Визначивши ціну, меншу навіть на одну гривню будь-якої круглої суми, споживач як правило зацікавиться цією пропозицією, хоча справжня різниця в ціні дуже мала. Одним з пояснень цієї тенденції є те, що споживачі, як правило, приділяють максимум уваги першого числа в ціннику, ніж останнім. Ще важливим буде використання прийому «цінове оточення», тобто психологічне сприйняття цифр на ціннику споживачем, що розміщено поряд. Порівняння з більш дорогим товаром змушує споживача набагато швидше змиритися з ціною на те, за чим він прийшов, та прийняти рішення щодо купівлі цього товару.

Отже, психологічне ціноутворення є однією зі стратегій ціноутворення, що повинно застосовуватися в комплексі з іншими маркетинговими стратегіями, активне використання психологічних прийомів маркетингового ціноутворення дозволить підприємству зберегти бізнес, здійснювати прибуткову діяльність та відповідати запитам українського споживача в умовах невизначеності.

**Висновки.** В статті визначена необхідність використання ефективних психологічних прийомів маркетингового ціноутворення для підприємства в умовах невизначеності.

Доведено що ціноутворення є однією з найважливіших складових маркетингової діяльності будь-якого підприємства,

комерційні результати якого залежать від того, наскільки вірно і продумано вибудована маркетингова цінова політика.

За останні два роки формується новий тип українського споживача з психологічними та поведінковими особливостями, з чіткими пріоритетами у виборі продукції, послуг.

У результаті дослідження було визначено, що більшість стратегій ціноутворення є тимчасовими в умовах невизначеності; підприємство в таких умовах не може продовжувати тримати ціни надто низькими або високими, потенційного споживача абсолютно не цікавить, чи є у підприємства прибуток. Споживач суб'єктивно визначає для себе найбільш привабливу ціну на продукцію під впливом багатьох факторів. Запропоновано застосування психологічних прийомів при встановленні ціни на продукцію, що сформулюють позитивне ставлення споживача до ціни в умовах невизначеності: сезонні, святкові знижки; «правило 100»; неокруглені ціни; зменшення цифри, що стоїть ліворуч; «цінове оточення».

### Список літератури

1. Дядик, Т., Даниленко В., Решетнікова, О. Вплив маркетингового ціноутворення на поведінку споживачів. *Економічний простір*, 2023. № 184. С. 74-78.
2. Приймак Н. С., Барабанова В. В., Ніконенко Б. Ю. Особливості маркетингового ціноутворення в сучасних умовах ведення бізнесу. *Торгівля і ринок України*. 2023 № 1(35). С. 100-107.
3. Корінев В. Л., Кірик В. В. Вплив цінових змін на поведінку споживачів при стратегічному ціноутворенні на генеричні товари. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 11–20.
4. Ратушняк О. Г., Глущенко Л. Д. Формування маркетингової цінової політики підприємства з врахуванням психологічних ефектів сприйняття ціни. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 91-98.
5. Бочко О. Ю., Кожушок Н. Дослідження поведінки споживачів в умовах COVID-19 та вплив на них трендів маркетингу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2 (25). С. 66–71.
6. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю., Губа О. І. Поведінка індивідуальних споживачів як об'єкт індивідуальних інтересів. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2021. № 2 (31). С. 62 – 72.
7. Мінфін. Роздрібний товарообіг в Україні 2023. *Економіка України*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/2022/>.
8. Крючко К. Маркетинг військового часу: як змінювалася поведінка споживачів під час війни? Чи потрібен бренд у воєнний час? Як має змінитися підхід до маркетингу? Дослідження Havas Village Україна.2022. URL: <https://cases.media/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine>.
9. А. Гвоздик. Дешево та українське: що впливає на вибір споживачів у 2023 році. URL: <https://thepage.ua/ua/news/doslidzhennya-gradus-sho-vplivaye-na-vibir-spozhivachiv-u-2023-roci>.
10. Завгородня А.А. Аналіз поведінки українського споживача у вимірі психологічних типів Карла Юнга (контекст делінквентності в умовах війни). *Український соціум*, 2023, № 2 (85). С.77–87.
11. Притиченко Т. І., Лях І. С. Психологічні прийоми маркетингового ціноутворення та їх вплив на поведінку споживача. *Економіка менеджмент і маркетинг бізнесінформ*. 2018, № 5. С. 522-528.

### References

1. Dyady`k, T., Dany`lenko, V., Reshetnikova, O. (2023). *Vplyv marketynhovoho cin-outvorennja na povedinku spozyvachiv*. [The influence of marketing pricing on consumer behavior]. *Ekonomičnyj prostir*, [Economic space], no. 184, pp. 74-78.

2. Pryjmak, N. S., Barabanova, V. V., Nikonenko, B. Ju. (2023). *Osoblyvosti marketynhovoho cinoutvorennja v sučasnyx umovax vedennja biznesu*. [Peculiarities of marketing pricing in modern business conditions], *Torhivlja i rynek Ukrainy*. [Trade and market of Ukraine], no. 1(35). pp.100-107.
3. Korinjev, V. L., Kiryk, V. V. (2010) *Vplyv cinovyx zmin na povedinku spożyvačiv pry stratehičnomu cinoutvorenni na heneryčni tovary*. [The influence of price changes on consumer behavior during strategic pricing of generic goods]. *Marketynh i menedžment innovacij*. [Маркетинг і менеджмент інновацій], no.1. pp. 11–20.
4. Ratušnjak, O. H., Hluščenko, L. D. (2023) . *Formuvannja marketynhovoji cinovoji polityky pidpryjemstva z vraxuvannjam psyxolohičnyx efektyv sprynjattja ciny*. [Formation of the enterprise's marketing price policy, taking into account the psychological effects of price perception]. *Innovation and Sustainability*. [Innovation and Sustainability], no. 1. pp. 91-98.
5. Bočko, O. Ju., Kožušok N. (2021). *Doslidžennja povedinky spożyvačiv v umovax COVID-19 ta vplyv na nyx trendiv marketynhu*. [Research of consumer behavior in the conditions of COVID-19 and the influence of marketing trends on them]. *Pryazovs'kyj ekonomičnyj visnyk*. [Pryazovsky Economic Bulletin], no. 2 (25). pp. 66–71.
6. Petrunja, Ju. Je., Petrunja, V. Ju., Huba, O. I.(2021). *Povedinka indyvidual'nyx spożyvačiv jak objekt indyvidual'nyx interesiv*. [Behavior of individual consumers as an object of individual interests]. *Jevropejs'kyj vektor ekonomičnoho rozvytku*. [European vector of economic development], no. 2 (31). pp. 62–72.
7. Minfin. Rozdribnyi tovaroobih v Ukraini 2023. *Ekonomika Ukrainy*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation>.
8. Kriuchko, K. (2022), «Wartime Marketing: How Did Consumer Behavior Change During War? Is a brand necessary in wartime? How should the approach to marketing change? — research by Havas Village Ukraine», available at: <https://cases.media/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine>.
9. Gvozdyk, A.(2023). Cheap and Ukrainian: what problems will consumers choose in 2023 URL: <https://thepeople.ua/ua/news/doslidzhennya-gradus-shovplyvaye-na-vibir-spozhyvachiv-u-2023-roci>.
10. Zavorodnja, A. A. (2023) *Analiz povedinky ukrajins'koho spożyvača u vymiri psyxolohičnyx typiv Karla Junha (kontekst delinkventnosti v umovax vijny)*. [Analysis of Ukrainian consumer behavior in terms of Carl Jung's psychological types (context of delinquency in war conditions)]. *Ukrajins'kyj socium*. [Ukrainian society], no. 2 (85). pp.77–87.
11. Prytyčenko, T. I., Ljax, I. S. (2018). *Psyxolohični pryjomy marketynhovoho cinoutvorennja ta jix vplyv na povedinku spożyvača*. [Psychological methods of marketing pricing and their impact on consumer behavior]. *Ekonomika menedžment i marketynh biznesinform*. [Economics, management and marketing, business informatio], no. 5. pp.522-528.

**Purpose** of the article is to highlight and find ways to solve the problem of assessing the impact of marketing pricing on consumer behavior in conditions of uncertainty.

**Methods.** The theoretical and methodological basis of the research is inductive and deductive research methods for the systematization of marketing pricing concepts; scientific works of domestic scientists regarding the impact of marketing pricing on consumer behavior in conditions of uncertainty. The research used methods that provide the method of scientific knowledge, the method of system-structural analysis.

**The results.** The article examines the impact of marketing pricing on consumer behavior in conditions of uncertainty. It has been proven that the consumer is the main reference point of marketing pricing. Changes in consumer behavior require extensive research in Ukraine in conditions of uncertainty.

*Certain changes in consumer behavior, formed in conditions of uncertainty for the period 2022-2023, were studied, namely: active purchase of promotional goods, during discounts; reduction of purchase volumes of certain groups of goods; purchase of the company's own brand products; search for cheap substitute goods; purchase of products of Ukrainian trademarks of companies; purchase of goods in online stores.*

*It was determined that it is relevant to take into account the needs and preferences of consumers according to psychological types, which will allow enterprises to implement an effective marketing price strategy and become more successful than their competitors on the market.*

*It is proposed to use psychological methods in the formation of marketing pricing for products in conditions of uncertainty: seasonal, holiday discounts; "rule 100"; unrounded prices; decreasing the number on the left; "price environment". The use of discounts will improve the quality of development of the marketing price policy of enterprises, save business and meet the demands of the Ukrainian consumer in conditions of uncertainty*

**Keywords:** *marketing pricing, psychological pricing, consumer behavior, marketing pricing tools, purchase motives, essential goods.*

**Надійшла до редакції: 11.12.23**

DOI : 10.33274/2079-4762-2023-54-2-79-89

JEL : F 20, F 21, F 29

УДК 347.7

**Бочарова Ю. Г.,**  
д.е.н., професор

Донецький національний університет економіки і  
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,

e-mail: bocharova@donnuet.edu.ua

e-mail: kozhuhova@donnuet.edu.ua

**Кожухова Т.В.,**  
д.е.н., професор

**Іщенко О.В.**

ishchenko\_o@donnuet.edu.ua

**Мантуленко О.В.,**

e-mail: mantulenko@donnuet.edu.ua

здобувач вищої освіти

### СВІТОВИЙ РИНОК ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ: СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ

UDC 332.13(477)

**Bocharova Yu. G.,**  
Grand PhD in Economic sciences,  
Professor

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,

e-mail: bocharova@donnuet.edu.ua

e-mail: kozhuhova@donnuet.edu.ua

**Kozhukhova T. V.,**  
Grand PhD in Economic sciences,  
Professor

**Ishchenko O. V.**

ishchenko\_o@donnuet.edu.ua

**Mantulenko O.V.**

e-mail: mantulenko@donnuet.edu.ua

### THE GLOBAL MERGERS AND ACQUISITIONS MARKET: STATUS AND FEATURES OF TRANSFORMATION

**Мета.** Мета дослідження полягає у аналізі стану та особливостей трансформації світового ринку злиттів та поглинань у 2013-2022 рр.

**Методи.** У процесі дослідження використано такі методи та прийоми пізнання: аналіз і синтез, індукція та дедукція (для обґрунтування значення та ролі дослідження стану та особливостей розвитку світового ринку злиттів та поглинань), узагальнення та систематизація (для ідентифікації основних показників розвитку світового ринку злиттів та поглинань), аналізу рядів динаміки (для ідентифікації тенденцій та закономірностей розвитку, особливостей трансформації світового ринку злиттів та поглинань у 2013-2022 рр.), графічний (для наочного представлення особливостей розвитку світового ринку злиттів та поглинань).

**Результати.** На основі аналізу даних Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) було встановлено, що у 2013-2022 рр. світовий ринок злиттів та поглинань характеризувався динамічним розвитком, зокрема збільшенням сукупної вартості та кількості укладених угод із злиттів та поглинань; суттєвими структурними диспропорціями розвитку; значною варіативністю та зростанням середньої вартості угод із злиттів та поглинань, що спостерігалися в різних групах країн світу, різних сферах економіки. Так, встановлено, що у 2013-2022 рр. фіксувалося: збільшення сукупної вартості укладених в світі угод із злиттів та поглинань - сукупна вартість укладених в світі угод із злиттів та поглинань збільшилася більше, ніж на 444 млрд дол та становила станом на 2022 рік 706,6 млрд дол.; збільшення кількості укладених в світі угод із злиттів та поглинань - кількість укладених в світі угод із злиттів та поглинань збільшилася на 2827 угод та становила

станом на 2022 рік 7763 угод. Установлено, що найбільш динамічно зростаючим структурним елементом світового ринку злиттів та поглинань є відповідний ринок розвинених країн. Розвинені країни світу суттєво випереджають країни, що розвиваються, як за вартісними параметрами укладених угод із злиттів та поглинань, так і за кількісними. У макрорегіональному вимірі найбільша сукупна вартість та кількість укладених угод із злиттів та поглинань була характерна для Європи (в середньому 43,2% від сукупної вартості укладених в світі угод із злиттів та поглинань, 50,1% від загальної кількості укладених в світі угод із злиттів та поглинань), зокрема Європейського Союзу (в середньому 23,9% та 33,9% відповідно); Америки, зокрема Північної Америки (в середньому 33,4% та 22,8% відповідно); Азії (в середньому 11,3% та 11,5% відповідно), зокрема Східної та Південно-Східної Азії (в середньому 6,98% та 6,7% відповідно). У країновому вимірі найбільша сукупна вартість та кількість укладених угод із злиттів та поглинань була характерна для Сполученого Королівства, США, Австралії, Швеції, Франції, Канади, Швейцарії, Саудівської Аравії, Нідерландів, Китаю, Іспанії, Німеччини, Данії. На частку зазначених країн припадало понад 50% сукупної вартості та кількості укладених угод із злиттів та поглинань. У секторальному вимірі найбільша сукупна вартість та кількість укладених угод із злиттів та поглинань була характерна для третинного сектора економіки. Так, на третинний сектор економіки припадало в середньому 51,1% від сукупної вартості та 70,4% від сукупної кількості укладених в світі угод із злиттів та поглинань. У галузевому вимірі найбільша сукупна вартість та кількість укладених угод із злиттів та поглинань була характерна для таких галузей економіки, як: інформація та комунікація; видобувна промисловість; фінанси та страхування; транспортування та зберігання; фармацевтика, електроніка та електрообладнання; торгівля; професійні послуги; продукти харчування, напої та тютюн; нерухомість. На зазначені галузі в середньому припадало більше 70% від сукупної вартості та кількості укладених угод із злиттів та поглинань. Визначено, що середня вартість укладених угод із злиттів та поглинань в світі збільшилася в середньому на 37,8 млн дол та становила в 2022 році 91 млн дол. Середня вартість угод із злиттів та поглинань в країнах, що розвиваються, була вищою, ніж середня вартість відповідних угод як в світі в цілому, так і в розвинених країнах. Середня вартість угод із злиттів та поглинань в первинному секторі економіки суттєво перевищувала вартість угод із злиттів та поглинань в інших секторах економіки.

**Ключові слова:** злиття, поглинання, світовий ринок, угоди, вартість, кількість, розвиток особливості.

**Постановка проблеми.** Аналіз стану та особливостей розвитку світового ринку злиттів та поглинань є важливою складовою дослідження стану та особливостей розвитку світової економіки, світових ринків та міжнародних економічних відносин, нових інвестиційних можливостей, розгортання глобалізаційних процесів, тому цілком логічно, що в сучасних умовах геополітичної та гео економічної нестабільності, перманентних трансформацій контексту розвитку зазначена тема не тільки не втрачає своєї актуальності, але й значно актуалізується, що підтверджується динамікою наукових робіт, присвячених даній темі у міжнародній наукометричній базі Scopus [1]. Так, якщо із початку розгортання

глобалізаційних процесів у 1980-му році у базі Scopus було проіндексовано лише 6 робіт, присвячених даній темі, то у 2022 році їх кількість становила 1512. Таким чином, із 80-х років ХХ століття дотепер кількість робіт, присвячених цій актуальній темі, збільшилася більше, ніж у 252 рази.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження особливостей розвитку світового ринку злиттів та поглинань є предметом досліджень не тільки цілої низки як українських, так і зарубіжних вчених: Андерсон Г., Волш К., Фогель Б., Чанг Дж., Скотт А. [1], Птащенко О. [2], Толпежников Р. [3] та ін. [4], а й міжнародних інституцій: Конференція ООН з торгівлі та розвитку



(ЮНКТАД) [5], компанії Deloitte [6], Thomson Reuters [7], KPMG [8], PricewaterhouseCoopers [9], Boston Consulting Group [10] тощо.

Незважаючи на суттєвий внесок як окремих дослідників, так і міжнародних інституцій у розвиток теорії та практики функціонування та розвитку світового ринку злиттів та поглинань, багато аспектів цієї актуальної та багатоаспектної теми досліджені фрагментарно, потребують уваги наукової спільноти та подальшого розвитку. Одним таких аспектів, що становить сьогодні значний науковий та практичний інтерес, є аналіз стану та особливостей розвитку, зокрема трансформацій, світового ринку злиттів та поглинань у 2013-2022 рр.

**Мета статті.** Мета дослідження полягає у аналізі стану та особливостей трансформації світового ринку злиттів та поглинань у 2013-2022 рр.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як свідчить проведений аналіз даних ЮНКТАД, у 2013-2022 рр.:

1. Сукупна вартість укладених в світі угод із злиттів та поглинань суттєво збільшилася (більше, ніж на 444 млрд дол – з 262,5 млрд дол у 2013 році до 706,6 млрд дол у 2022 році) та станом на 2022 рік перевищує 706,6 млрд дол. (рис. 1). Протягом періоду, що аналізується, динаміка сукупної вартості укладених в світі угод із злиттів та поглинань повною мірою відбивала особливості розвитку світової економіки. Глобальні кризи, такі як фінансова криза 2008 року, європейська боргова криза 2010 року та пандемія COVID-19, призвели до суттєвого зниження сукупної вартості угод із злиттів та поглинань у 2013 р., 2017 р., 2019 р. та 2020 р. При цьому слід зазначити, що ринок злиттів та поглинань країн, що розвиваються, більш чутливо реагував на глобальні кризові явища. Як наслідок, у зазначеній групі країн зменшення вартості укладених угод із злиттів та поглинань фіксувалося й у 2015 та 2016 рр.

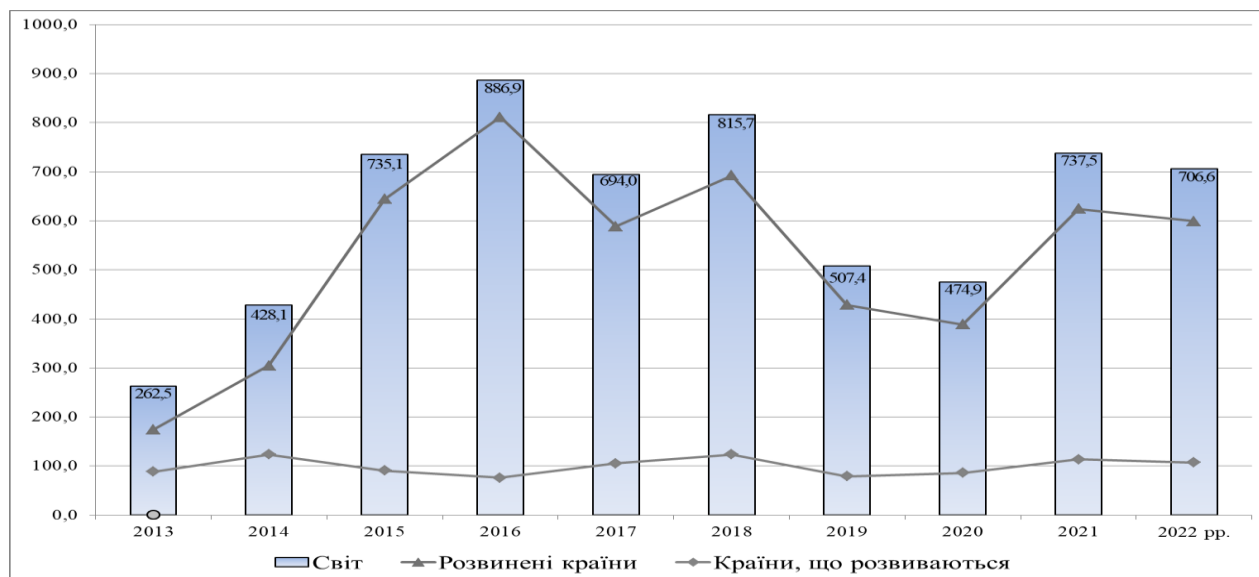


Рис. 1. Вартість угод із злиттів та поглинань у 2013-2022 рр., млрд дол (складено авторами на основі даних джерела [5])

2. У структурі сукупних вартісних обсягів укладених в світі угод із злиттів та поглинань переважають угоди укладені розвиненими країнами. Так, протягом періоду, що аналізується, сукупні вартісні обсяги зазначеної групи країн становили в середньому

82,2% від сукупної вартості укладених в світі угод із злиттів та поглинань. Для порівняння на частку країн, що розвиваються, припадає в середньому 17,8% від сукупної вартості укладених в світі угод із злиттів та поглинань. Слід зазначити, що протягом 2013-2022 рр.

розвинені країни не тільки не втратили своєї частки, а й суттєво її збільшили – частка розвинених країн збільшилася з 66,4% у 2013 році до 84,8% у 2022 році, тобто на 18,4%. У цілому ж сукупні вартісні обсяги укладених розвиненими країнами угод із злиттів та поглинань збільшилися на 425 млрд дол (з 174,3 млрд дол у 2013 році до 599,3 млрд дол у 2022 році), країн, що розвиваються – на 19 млрд дол (з 88,2 млрд дол у 2013 році до 107,3 млрд дол у 2022 році).

3. Найбільша сукупна вартість укладених в світі угод із злиттів та поглинань припадала на такі макрорегіони, як Європа (в середньому протягом періоду, що аналізується, 43,2% сукупної вартості укладених в світі угод із злиттів та поглинань), зокрема Європейський Союз (в середньому – 23,9%), Північна Америка (в середньому – 33,4%), Азія (в середньому – 11,3%), зокрема Східна та Південно-Східна Азія (в середньому 6,98%).

4. Країнами-лідерами за вартісними обсягами укладених угод із злиттів та поглинань були: Сполучене Королівство (в середньому протягом періоду, що аналізується, 14,7% сукупної вартості укладених в світі угод із злиттів та поглинань), США (в середньому – 30,4%), Австралія (в середньому – 3,27%), Швеція (в середньому – 1,34%),

Франція (в середньому – 3,61%), Канада (в середньому – 2,98%), Швейцарія (в середньому – 3,35%), Саудівська Аравія (в середньому – 0,70%), Нідерланди (в середньому – 3,7%), Китай (в середньому – 2,8%). У 2013-2022 рр. більшості зазначених країн не тільки вдалося втримати свій статус країн-лідерів за вартісними обсягами укладених угод із злиттів та поглинань, а у суттєво збільшити свою частку. Виключення становили лише такі країни, як Канада, Нідерланди та Китай, частка яких у сукупній вартості укладених в світі угод із злиттів та поглинань протягом періоду, що аналізується, зменшилася.

5. Кількість укладених в світі угод із злиттів та поглинань збільшилася (на 2827 угод). Так, якщо у 2013 році у світі було укладено 4936 угод із злиттів та поглинань, то у 2022 році – 7763 угод. Якщо сукупна вартість укладених у світі угод із злиттів та поглинань змінюється синхронно до розвитку світової економіки, то динаміка кількості укладених в світі угод реагує на тенденції розвитку світової економіки із певним лагом запізнення (1 рік). Як наслідок, суттєве скорочення кількості угод на світовому ринку злиттів та поглинань спостерігалось у 2018 р., 2020 р. та 2022 р. (рис.2).

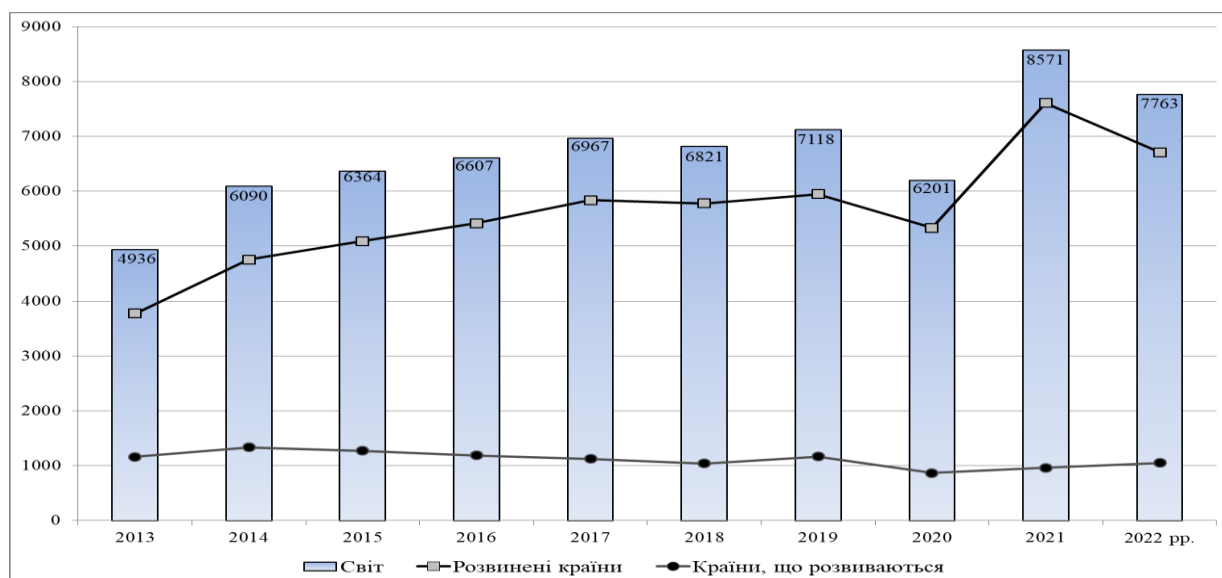


Рис. 2. Кількість угод із злиттів та поглинань у 2013-2022 рр. (складено авторами на основі даних джерела [5])

6. Зміни кількості укладених в світі угод із злиттів та поглинань були пов'язані, в першу чергу, із активністю розвинених країн на світовому ринку злиттів та поглинань. Так, протягом 2013-2022 рр. кількість укладених розвиненими країнами угод із злиттів та поглинань збільшилася на 2937 угод (з 3773 угод у 2013 році до 6710 угод у 2022 році). Слід зазначити, що за аналогічний період, кількість укладених угод країнами, що розвиваються, зменшилася на 110 угод (з 1163 угод у 2013 році до 1053 угод у 2022 році).

7. Макрорегіонами-лідерами за укладеною кількістю угод із злиттів та поглинань були: Європа (на частку зазначеного макрорегіону в середньому припадає 50,1% від загальної кількості укладених в світі угод із злиттів та поглинань), зокрема Європейський Союз (33,9%); Америка, зокрема Північна Америка (22,8%); Азія (11,5%), зокрема Східна та Південно-Східна Азія (6,7%). При цьому протягом періоду, що аналізується, більшість зазначених макрорегіонів суттєво збільшили свої частку від загальної кількості укладених в світі угод із злиттів та поглинань. Так, протягом 2013-2022 рр. частка Європи у загальній кількості укладених в світі угод із злиттів та поглинань збільшилася на 11,5%, Європейського Союзу – на 13,2%, Північна Америка – на 0,72%. Частка Азії від загальної кількості укладених в світі угод із злиттів та поглинань у 2013-2022 рр. зменшилася на 6,8%, зокрема Південно-Східної Азії – на 5,2%.

8. Країнами-лідерами за кількістю укладених угод із злиттів та поглинань були США, Сполучене Королівство, Канада, Іспанія, Німеччина, Франція, Італія, Австралія, Нідерланди та Данія. На частку зазначених країн припадає в середньому 54,2% від загальної кількості угод із злиттів та поглинань. Країною-абсолютним лідером за кількістю угод із злиттів та поглинань є США, на частку яких припадало протягом періоду, що аналізується, в середньому 15,6% від загальної кількості укладених в світі угод із злиттів та поглинань.

9. Збільшилася середня вартість угод

із злиттів та поглинань. Так, якщо у 2013 році середня вартість укладених угод із злиттів та поглинань в світі становила 53,2 млн дол, то у 2022 році – 91 млн дол, тобто збільшення становило 37,8 млн дол (рис.3). Середня вартість угод із злиттів та поглинань в країнах, що розвиваються, була вищою, ніж середня вартість відповідних угод як в світі в цілому, так і в розвинених країнах. Так, якщо у 2013 році середня вартість угод із злиттів та поглинань в розвинених країнах становила 46,3 млн дол, у 2022 році – 89,3 млн дол, то у країнах, що розвиваються, 75,9 млн дол та 101,9 млн дол відповідно. Разом із тим середня вартість угод із злиттів та поглинань в розвинених країнах світу протягом періоду, що досліджується, збільшилася на 43,1 млн дол, країнах, що розвиваються – 26 млн дол. Таким чином, незважаючи на суттєві відмінності та переважання середньої вартості угод із злиттів та поглинань в країнах, що розвиваються, середня вартість угод із злиттів та поглинань в розвинених країнах зростала швидше, ніж в країнах, що розвиваються.

10. Найбільша сукупна вартість укладених в світі угод із злиттів та поглинань фіксувалася у третинному секторі світової економіки. Так, на третинний сектор економіки припадало в середньому 51,1% від сукупної вартості укладених в світі угод із злиттів та поглинань. Для порівняння, на первинний сектор припадало в середньому – 6%, вторинний – 42,9%. При цьому протягом 2013-2022 рр. частка первинного та третинного сектору у сукупній вартості укладених в світі угод із злиттів та поглинань збільшилася (на 22,2% та 9,2% відповідно), вторинного сектору – зменшилася (на 31,5%, з 51,6% у 2013 році до 20,1% у 2022 році). Разом із тим, у абсолютному вимірі сукупна вартість укладених угод із злиттів та поглинань у всіх секторах економіки збільшилася: у первинному секторі – на 135,2 млрд дол (з -12,9 млрд дол у 2013 році до 122,3 млрд дол у 2022 році), у вторинному секторі економіки – на 6,9 млрд дол (з 135,5 млрд дол у 2013 році до 142,3 млрд дол у 2022 році), у третинному секторі – на 302 млрд дол (з 139,9 у 2013 році до 441,9 млрд дол у 2022 році).

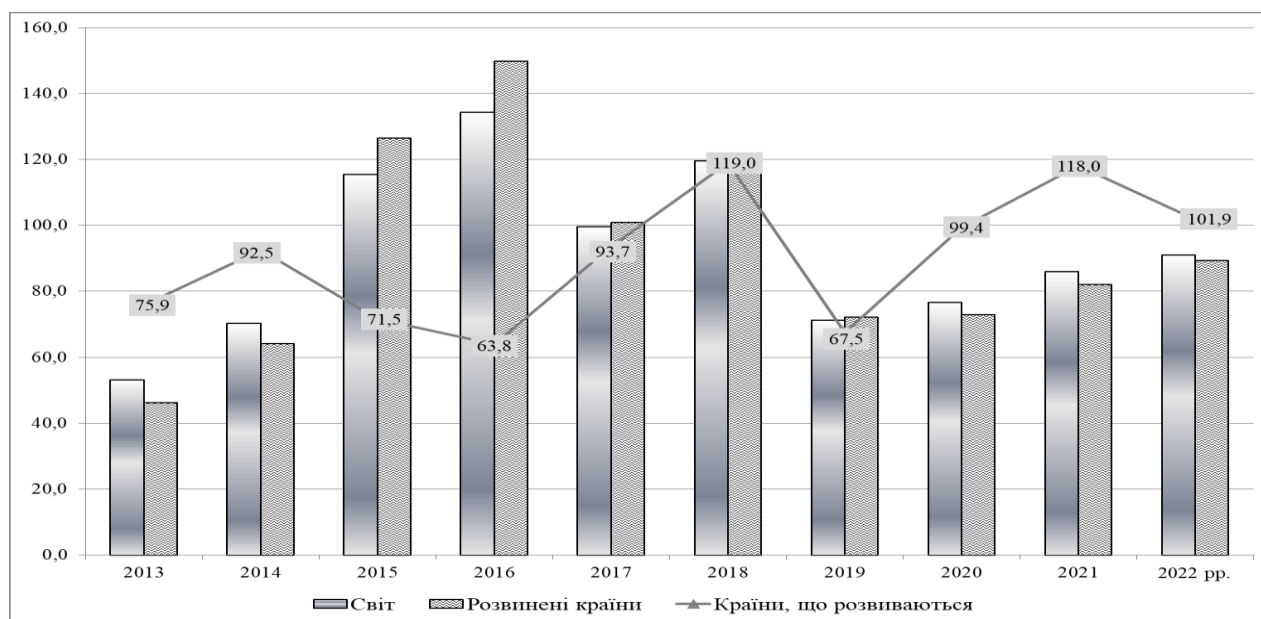


Рис. 3. Середня вартість угод із злиттів та поглинань в світі, млн дол (складено авторами на основі даних джерела [5])

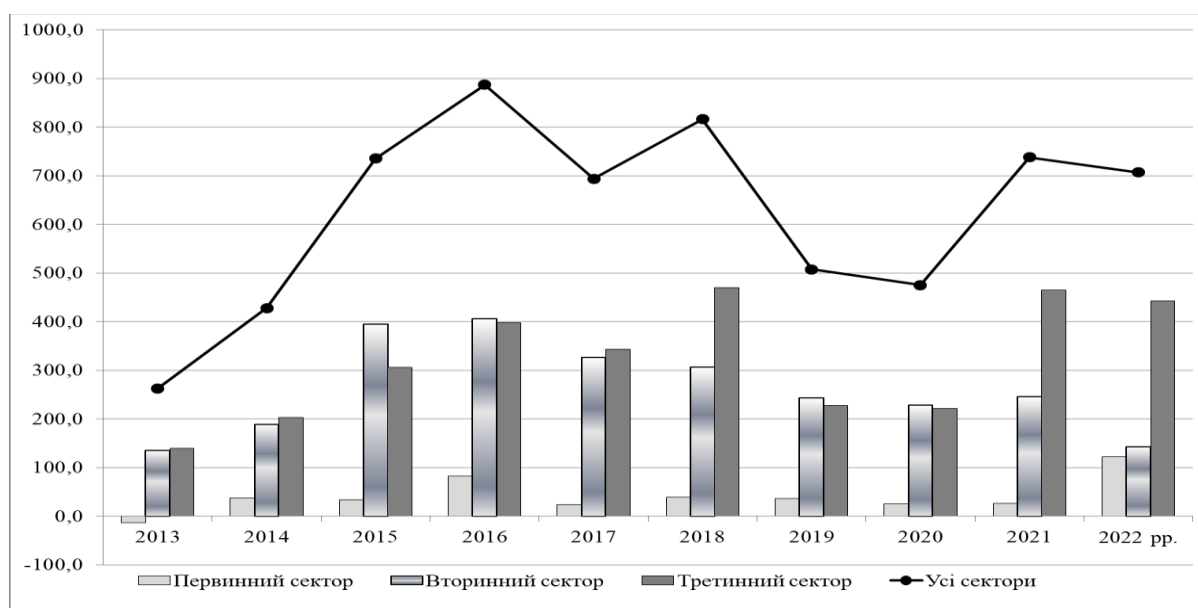


Рис. 4. Вартість угод із злиттів та поглинань у 2013-2022 рр., млрд дол (складено авторами на основі даних джерела [5])

11. Галузями-лідерами за сукупною вартістю укладених угод із злиттів та поглинань є: інформація та комунікація; видобувна промисловість; фінанси та страхування; транспортування та зберігання; фармацевтика, електроніка та електрообладнання; торгівля; професійні послуги; продукти харчування, напої та тютюн; нерухомість. На зазначені галузі припадає в середньому 73,5% від сукупною вартістю укладених в світі угод із злиттів та поглинань. Абсолютним лідером за

часткою у сукупній вартості укладених в світі угод із злиттів та поглинань є інформація та комунікація. На частку зазначеної галузі припадає в середньому 18,4%. Для порівняння, на галузь «Продукти харчування, напої та тютюн» - 12%, фінанси та страхування – 8,6%.

12. Найбільша кількість укладених угод із злиттів та поглинань фіксувалася у третинному секторі світової економіки. Так, у 2022 році у третинному секторі економіки

було укладено 5968 угод, в той час, як в первинному секторі – 389 угод, вторинному – 1406 угод. Протягом 2013-2022 рр. у первинному секторі кількість угод із злиттів та поглинань збільшилася на 10 угод, третинному – на 2850 угод. У вторинному секторі протягом періоду, що аналізується, кількість угод зменшилася на 33 одиниці.

13. Галузями-лідерами за кількістю укладених угод із злиттів та поглинань є:

інформація та комунікація; професійні послуги; фінанси та страхування; торгівля; адміністративні та допоміжні послуги; нерухомість; транспортування та зберігання; комунальні послуги; охорона здоров'я; будівництво; електроніка та електрообладнання; видобувна промисловість; сільське господарство. На зазначені галузі припадає в середньому 75,2% від загальної кількості угод із злиттів та поглинань в світі.

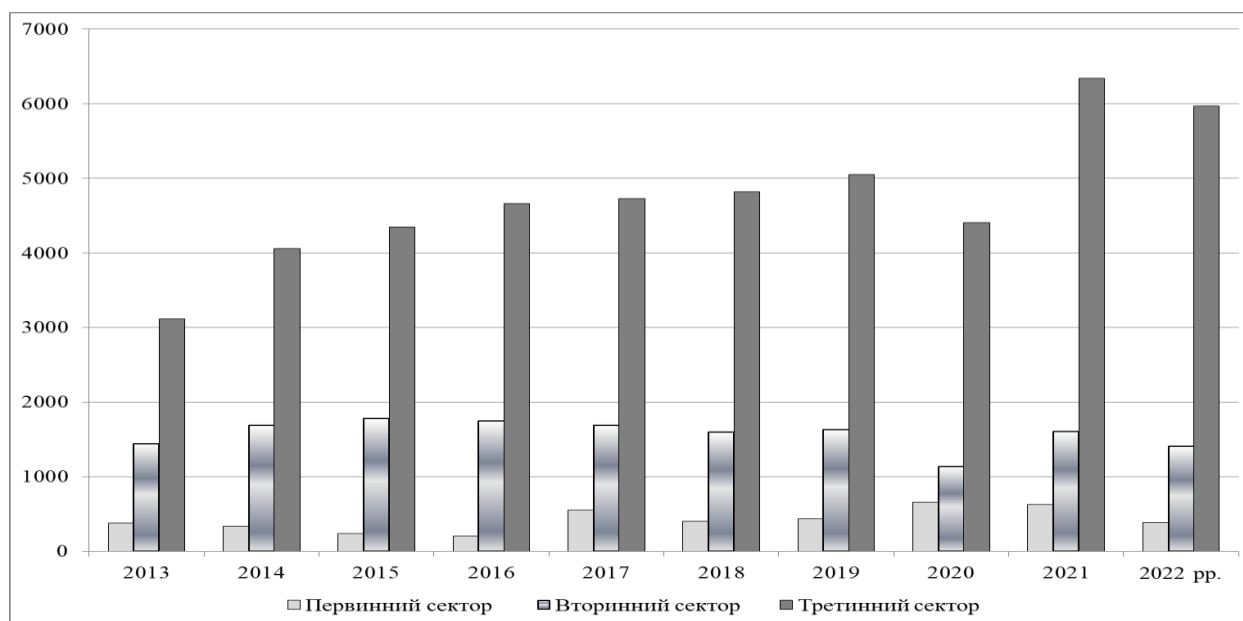


Рис. 5. Кількість угод із злиттів та поглинань у 2013-2022 рр. (складено авторами на основі даних джерела [5])

14. Середня вартість угод із злиттів та поглинань в первинному секторі економіки суттєво перевищує вартість угод із злиттів та поглинань в інших секторах економіки. Так, якщо середня вартість угод в первинному секторі економіки становить 140,2 млн дол, то у вторинному 97,7 млн дол, третинному – 59,5 млн дол. У 2013-2022 рр. середня вартість угод із злиттів та поглинань

збільшилась у всіх секторах економіки. Найбільше збільшення було характерно для первинного сектору – збільшення становило в середньому 348,5 млн дол, найменше – для вторинного сектору економіки – збільшення становило 7,1 млн дол. У третинному секторі економіки середня вартість угод із злиттів та поглинань у 2013-2022 рр. збільшилася на 59,5 млн дол.

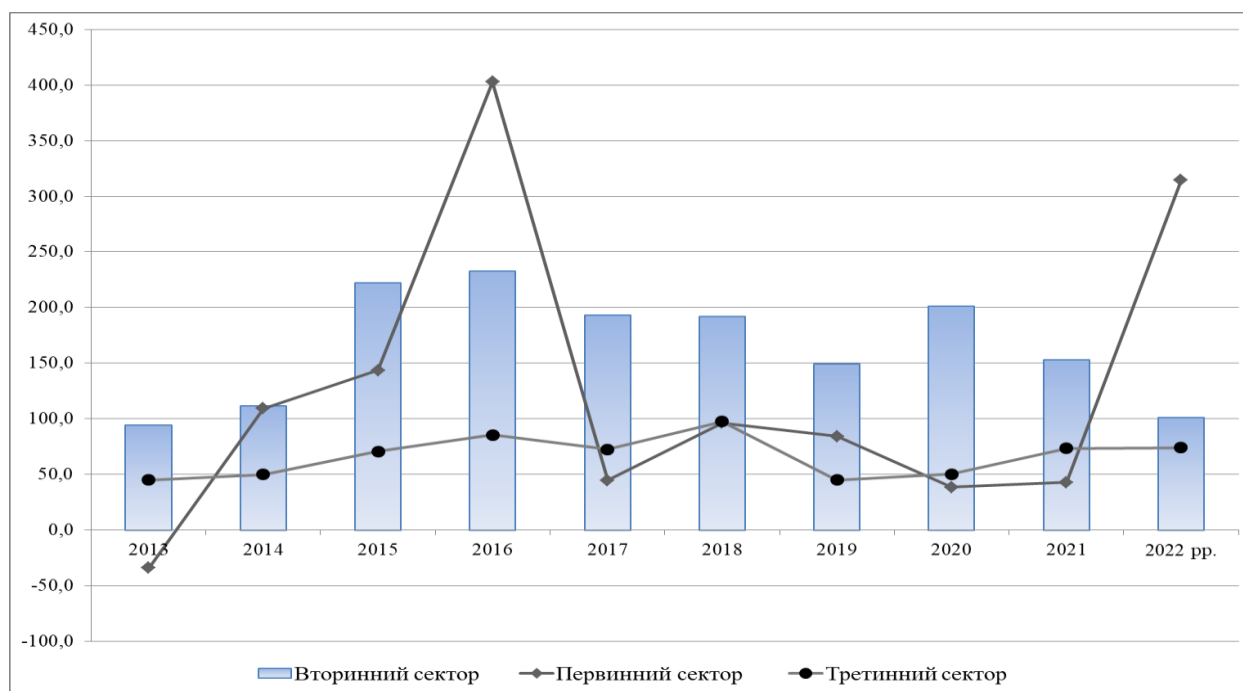


Рис. 6. Середня вартість угод із злиттів та поглинань у розрізі секторів економіки (складено авторами на основі даних джерела [5])

**Висновки.** Таким чином, проведене дослідження дозволяє констатувати, що світовий ринок злиттів та поглинань у 2013-2022 рр. характеризувався динамічним розвитком, що був синхронізований із розвитком світової економіки в цілому, цілою низкою специфічних особливостей та трансформаційних процесів. Так, у 2013-2022 рр. фіксувалося:

Збільшення сукупної вартості укладених в світі із злиттів та поглинань. Установлено, що протягом періоду, що аналізується, сукупна вартість укладених в світі угод із злиттів та поглинань збільшилася більше, ніж на 444 млрд дол та становила станом на 2022 рік 706,6 млрд дол.

Збільшення кількості укладених в світі угод із злиттів та поглинань. Установлено, що протягом періоду, що аналізується, кількість укладених в світі угод із злиттів та поглинань збільшилася на 2827 угод та становила станом на 2022 рік 7763 угод.

Суттєві структурні диспропорції розвитку світового ринку злиттів та поглинань.

Установлено, що найбільш динамічно зростаючим структурним елементом світового ринку злиттів та поглинань є

відповідний ринок розвинених країн. Розвинені країни світу суттєво випереджають країни, що розвиваються, як за вартісними параметрами укладених угод із злиттів та поглинань, так і за кількісними. Так, у 2013-2022 рр. сукупні вартісні обсяги укладених розвиненими країнами угод із злиттів та поглинань збільшилися на 425 млрд дол (з 174,3 млрд дол у 2013 році до 599,3 млрд дол у 2022 році), кількість укладених розвиненими країнами угод із злиттів та поглинань збільшилася на 2937 угод (з 3773 угод у 2013 році до 6710 угод у 2022 році). Таким чином, у 2013-2022 рр. на частку зазначеної групи країн припадало понад 70% як від сукупної вартості, так і кількості укладених в світі угод із злиттів та поглинань.

У макрорегіональному вимірі найбільша сукупна вартість та кількість укладених угод із злиттів та поглинань була характерна для Європи (в середньому 43,2% від сукупної вартості укладених в світі угод із злиттів та поглинань, 50,1% від загальної кількості укладених в світі угод із злиттів та поглинань), зокрема Європейського Союзу (в середньому 23,9% та 33,9% відповідно); Америки, зокрема Північної Америки (в середньому

33,4% та 22,8% відповідно); Азії (в середньому 11,3% та 11,5% відповідно), зокрема Східної та Південно-Східної Азії (в середньому 6,98% та 6,7% відповідно).

У країновому вимірі найбільша сукупна вартість та кількість укладених угод із злиттів та поглинань була характерна для Сполученого Королівства, США, Австралії, Швеції, Франції, Канади, Швейцарії, Саудівської Аравії, Нідерландів, Китаю, Іспанії, Німеччини, Данії. На частку зазначених країн припадало понад 50% сукупна вартість та кількість укладених угод із злиттів та поглинань.

У секторальному вимірі найбільша сукупна вартість та кількість укладених угод із злиттів та поглинань була характерна для третинного сектора економіки. Так, на третинний сектор економіки припадало в середньому 51,1% від сукупної вартості та 70,4% від сукупної кількості укладених в світі угод із злиттів та поглинань.

У галузевому вимірі найбільша сукупна вартість та кількість укладених угод із злиттів та поглинань була характерна для таких галузей економіки, як: інформація та комунікація; видобувна промисловість; фінанси та страхування; транспортування та зберігання; фармацевтика, електроніка та електрообладнання; торгівля; професійні послуги; продукти харчування, напої та тютюн; нерухомість. На зазначені галузі в середньому припадало більше 70% від сукупна вартість та кількість укладених угод із злиттів та поглинань.

Значною варіативністю та зростанням середньої вартості угод із злиттів та поглинань, що спостерігалася в різних групах країн світу, різних сферах економіки. Так, установлено, що середня вартість укладених угод із злиттів та поглинань в світі збільшилася на 37,8 млн дол та становила в 2022 році 91 млн дол. Середня вартість угод із злиттів та поглинань в країнах, що розвиваються, була вищою, ніж середня вартість відповідних угод як в світі в цілому, так і в розвинених країнах. Так, якщо у 2013 році середня вартість угод

із злиттів та поглинань в розвинених країнах становила 46,3 млн дол, у 2022 році – 89,3 млн дол, то у країнах, що розвиваються, 75,9 млн дол та 101,9 млн дол відповідно. Разом із тим середня вартість угод із злиттів та поглинань в розвинених країнах світу протягом періоду, що досліджується, збільшилася на 43,1 млн дол, країнах, що розвиваються – 26 млн дол. Середня вартість угод із злиттів та поглинань в первинному секторі економіки суттєво перевищує вартість угод із злиттів та поглинань в інших секторах економіки. Так, якщо середня вартість угод в первинному секторі економіки становить 140,2 млн дол, то у вторинному 97,7 млн дол, третинному – 59,5 млн дол. У 2013-2022 рр. середня вартість угод із злиттів та поглинань збільшилася у всіх секторах економіки. Найбільше збільшення було характерно для первинного сектору – збільшення становило в середньому 348,5 млн дол, найменше – для вторинного сектору економіки – збільшення становило 7,1 млн дол. У третинному секторі економіки середня вартість угод із злиттів та поглинань у 2013-2022 рр. збільшилася на 59,5 млн дол.

### Список літератури

13. Scopus. URL: <https://www.scopus.com>.
14. Птащенко О. В. Особливості «злиття» та «поглинання» компаній у міжнародному бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 34–39. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-34-39>.
15. Толпежніков Р. О., Толпежнікова Т. Г., Шишман Д. В. (2021). Світові тенденції та особливості розробки стратегії розвитку підприємств сфери ритейлу. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/12.pdf/](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/12.pdf/).
16. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <https://www.nbuv.gov.ua/>.
17. UNCTAD. World Investment Report. URL:

<https://unctad.org/topic/investment/world-investment-report/>.

18. Deloitte. M&A Services. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/services/mergers-and-acquisitions.html>.

19. Thomson Reuters. Mergers & Acquisitions. URL: <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/topic/mergers-acquisitions/>.

20. KPMG. Global M&A review and forecast. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2021/12/global-m-and-a-review-and-forecast.html>.

21. PricewaterhouseCoopers. Mergers and acquisitions. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/services/deals/corporate-finance/mergers-acquisitions.html>.

22. Boston Consulting Group. M&A Activity by Year: The BCG M&A Report Collection. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/mergers-acquisitions-transactions-pmi/mergers-acquisitions-activity-by-year>.

### References

13. Scopus. Available at: <https://www.scopus.com>.

14. Ptashchenko, O. V. (2021). *Osoblyvosti «zlyttia» ta «pohlynannia» kompanii u mizhnarodnomu biznesi* [Features of "mergers" and "acquisitions" of companies in international business]. *Biznes Inform* [Business Inform]. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-34-39>.

15. Tolpezhnikov, R. O., Tolpezhnikova, T. H., Shyshman, D. V. (2021).

*Svitovi tendentsii ta osoblyvosti rozrobky stratehii rozvytku pidpriemstv sfery riteilu* [Global trends and features of the development strategy of retail enterprises]. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/12.pdf/](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/12.pdf/).

16. *Natsionalna biblioteka Ukrainy imeni V. I. Vernadskoho* [Vernadsky National Library of Ukraine]. Available at: <https://www.nbu.gov.ua/>.

17. UNCTAD. World Investment Report. Available at: <https://unctad.org/topic/investment/world-investment-report/>.

18. Deloitte. M&A Services. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/services/mergers-and-acquisitions.html>.

19. Thomson Reuters. Mergers & Acquisitions. Available at: <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/topic/mergers-acquisitions/>.

20. KPMG. Global M&A review and forecast. Available at: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2021/12/global-m-and-a-review-and-forecast.html>.

21. PricewaterhouseCoopers. Mergers and acquisitions. Available at: <https://www.pwc.com/ua/en/services/deals/corporate-finance/mergers-acquisitions.html>.

22. Boston Consulting Group. M&A Activity by Year: The BCG M&A Report Collection. Available at: <https://www.bcg.com/capabilities/mergers-acquisitions-transactions-pmi/mergers-acquisitions-activity-by-year>.

## THE GLOBAL MERGERS AND ACQUISITIONS MARKET: STATUS AND FEATURES OF TRANSFORMATION

**Objective.** The objective of the present study is to analyse the state and peculiarities of the transformation of the global M&A market in 2013-2022.

**Methods.** The following methods and techniques of cognition were used: analysis and synthesis, induction and deduction (to substantiate the importance and role of the study of the status and features of the global M&A market), generalisation and systematisation (to identify the main indicators of the global M&A market), analysis of time series (to identify trends and patterns of



development, features of transformation of the global M&A market in 2013-2022). ), graphical (for a visual representation of the peculiarities of the global M&A market development).

**Results.** Based on the analysis of the data of the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), the author found that in 2013-2022 the global M&A market was characterised by dynamic development, in particular, an increase in the aggregate value and number of M&A transactions concluded globally; significant structural imbalances in development; significant variability and growth in the average value of M&A transactions observed in different groups of countries and different sectors of the economy. Thus, it is established that in 2013-2022 there was an increase in the total value of M&A transactions concluded in the world - the total value of M&A transactions concluded in the world increased by more than USD 444 billion and amounted to USD 706.6 billion as of 2022. Increase in the number of M&A transactions - the number of M&A transactions in the world increased by 2827 transactions to 7763 transactions as of 2022.

The article establishes that the most dynamically growing structural element of the global M&A market is the relevant market of developed countries. Developed countries are significantly ahead of developing countries both in terms of value and quantity of M&A transactions. In macro-regional terms, the highest aggregate value and number of M&A transactions were characteristic of Europe (on average, 43.2% of the aggregate value of M&A transactions in the world, 50.1% of the total number of M&A transactions in the world), in particular the European Union (on average, 23.9% and 33.9%, respectively); Americas, in particular North America (on average 33.4% and 22.8%, respectively); Asia (on average 11.3% and 11.5%, respectively), in particular East and South-East Asia (on average 6.98% and 6.7%, respectively). In terms of countries, the United Kingdom, the United States, Australia, Sweden, France, Canada, Switzerland, Saudi Arabia, the Netherlands, China, Spain, Germany and Denmark accounted for the largest aggregate value and number of M&A deals. These countries accounted for more than 50% of the total value and number of M&A transactions. In terms of sector, the tertiary sector of the economy accounted for the largest total value and number of M&A transactions. On average, the tertiary sector accounted for 51.1% of the total value and 70.4% of the total number of M&A deals concluded globally. In terms of industry sectors, the largest aggregate value and number of M&A transactions were in the following industries: information and communications; mining; finance and insurance; transportation and storage; pharmaceuticals, electronics and electrical equipment; trade; professional services; food, beverages and tobacco; and real estate. On average, these industries accounted for more than 70% of the total value and number of M&A transactions. It was determined that the average value of M&A transactions in the world increased by an average of USD 37.8 million and amounted to USD 91 million in 2022. The average value of M&A deals in emerging markets was higher than the average value of the corresponding deals both globally and in developed countries. The average value of M&A transactions in the primary sector of the economy is significantly higher than the value of M&A transactions in other sectors of the economy.

**Keywords:** mergers, acquisitions, global market, transactions, value, number, development, features.

*Надійшла до редакції 06.12.2023*

DOI : 10.33274/2079-4762-2023-54-2-90-100

JEL: G30, H61, H68

УДК 336.025

**Кожухова Т.В.,**  
д-р екон. наук,  
професор

Донецький національний університет економіки і  
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: kozhuhova@donnuet.edu.ua

**Бочарова Ю.Г.,**  
д-р екон. наук,  
професор

Донецький національний університет економіки і  
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: bocharova@donnuet.edu.ua

**Судакова Ю.О.,**  
магістр

Донецький національний університет економіки і  
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: sudakova@donnuet.edu.ua

### **ФОРМУВАННЯ І ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ПРОБЛЕМИ І НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ**

JEL: G30, H61, H68

UDC 336.025

**Kozhukhova T.,**  
Grand PhD of Economic Sciences,  
Professor

Mykhailo Tuhun-Baranovskyi Donetsk National  
University of Economics and Trade,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: kozhuhova@donnuet.edu.ua

**Bocharova Yu.,**  
Grand PhD of Economic Sciences,  
Professor

Mykhailo Tuhun-Baranovskyi Donetsk National  
University of Economics and Trade,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: bocharova @donnuet.edu.ua

**Sudakova Yu.,**  
master

Mykhailo Tuhun-Baranovskyi Donetsk National  
University of Economics and Trade,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: sudakova@donnuet.edu.ua

### **FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE LOCAL BUDGETS: PROBLEMS AND DIRECTIONS OF INCREASING EFFICIENCY**

***Мета.** Метою статті є визначення проблем і напрямів підвищення ефективності формування та виконання бюджетів територіальних громад.*

***Методи.** У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи та прийоми пізнання: методи наукової абстракції, аналізу та синтезу (для дослідження теоретичних аспектів бюджетного процесу на місцевому рівні, визначення основних проблем формування і виконання місцевих бюджетів, розробки напрямів підвищення ефективності формування і виконання місцевих бюджетів), системного узагальнення (для визначення впливу переваг і недоліків децентралізації на місцеві бюджети), статистичного аналізу (для оцінки ефективності формування та виконання місцевих бюджетів).*

***Результати.** За результатами проведеного дослідження розглянуто сутність місцевих бюджетів, позитивні та негативні наслідки впливу децентралізації на місцеві бюджети, визначено основні напрями оцінки ефективності формування та виконання місцевих бюджетів (аналіз фінансової стійкості (збалансованості, фінансової самостійності, загальної*

ефективності бюджету); аналіз ефективності (фінансової продуктивності, економічної та соціальної ефективності)). На прикладі Криворізької міської територіальної громади проведено аналіз основних показників формування та виконання, а також ефективності бюджету протягом 2018 - 2022 рр., за результатами якого встановлено загальні тенденції збільшення податкових надходжень, зменшення виконання планових показників видатків бюджету, підвищення рівня фінансової стійкості бюджету, різноспрямованість тенденцій показників ефективності бюджету (збільшення показника фінансової продуктивності, соціальної ефективності; зменшення коефіцієнту економічної ефективності). Визначено загальні проблеми в управлінні доходами та видатками місцевих бюджетів: обмеженість бюджетних ресурсів; недостатня фінансова стійкість; проблеми формування дохідної частини місцевих бюджетів та необхідність виявлення резервів щодо їх збільшення; недоотримання можливих доходів від орендної плати та сплати земельного податку від земельних ділянок комунальної власності, що не використовуються; застосування мінімальних ставок земельного податку; неефективне управління комунальним майном; недоотримання сум податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) через неофіційну зайнятість населення; неналежне використання міжбюджетних трансфертів; недостатня прозорість формування та виконання бюджету. Визначено напрями підвищення ефективності місцевих бюджетів (збільшення дохідної та видаткової спроможності бюджету та справляння податкових платежів; забезпечення стабільності та дієвого використання доступних коштів, ефективного управління ризиками та забезпечення відкритості, публічного обліку, оптимізації та підвищення ефективності витрат, залучення місцевих мешканців та інших стейкхолдерів до процесу формування бюджету, здійснення заходів з підтримки розвитку місцевого економічного потенціалу для забезпечення додаткових джерел доходів та підвищення їхньої ефективності).

**Ключові слова:** місцеві бюджети, міська територіальна громада, децентралізація, бюджетний процес, формування і виконання місцевих бюджетів, доходи, видатки, ефективність

**Постановка проблеми.** Сучасні реформи місцевого самоврядування та бюджетної децентралізації в Україні визначили необхідність ефективного забезпечення фінансової самостійності територіальних громад. Місцеві бюджети є однією з головних складових бюджетної системи України, що здійснює вплив на задоволення потреб громади у соціально-економічному розвитку. Активізація внутрішнього потенціалу, застосування механізмів нарощення доходної бази, забезпечення оптимального використання ресурсів громади та її стабільного соціально-економічного розвитку є одним з найважливіших питань в процесі реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

Проблеми функціонування місцевих бюджетів в умовах децентралізації владних повноважень містять багато аспектів, що охоплюють зокрема розподіл бюджетних повноважень між різними рівнями бюджетної системи, розширення дохідної та видаткової частини бюджетів та підвищення результативності й ефективності місцевих бюджетів.

Ефективне функціонування інституту місцевого самоврядування залежить саме від рівня та якості фінансового забезпечення, фінансової самостійності, стабільності та самодостатності місцевих бюджетів, що можливо досягти за умов побудови раціональної політики фінансової та бюджетної децентралізації (адже саме децентралізація передбачає розподіл владних повноважень (від державних до органів місцевого самоврядування), нових підходів до формування та виконання бюджетів на користь місцевих бюджетів), дослідження шляхів та напрямів підвищення ефективності управління місцевими бюджетами в умовах реформи децентралізації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Загальні проблемні аспекти функціонування та наповнення місцевих бюджетів, їх формування та виконання в умовах децентралізації влади розглядалися в працях багатьох науковців. Цілі та завдання системи місцевих фінансів, основні принципи їх організації, підходи до вибору місцевих податків досліджував О.В.Золотоноша [1]. Питання формування місцевих бюджетів в умовах

реформування суспільних фінансів України, заходи щодо удосконалення системи формування місцевих бюджетів, що сприятимуть забезпеченню їх збалансованості та стійкості, розглядали Л.І.Катан, С.В.Качула, Н.І.Демчук, Д.К.Павлова [2].

Питанням ефективності бюджетного процесу присвячено праці Л.А.Костирко [3], яка розглядала методичні засади комплексного аналізу фінансової стійкості місцевих бюджетів, І. Крещенко [4], яка визначила заходи з оцінки ефективності використання бюджетних коштів та контролю за дотриманням бюджетного законодавства; Л.О. Першко [5], яка запропонувала напрями підвищення ефективності формування місцевих бюджетів України за умов фінансової децентралізації, С.О. Коваленко, А.Л.Боевої [6], які обґрунтували необхідність бюджетного реформування задля підвищення ефективності виконання місцевих бюджетів в умовах бюджетної децентралізації та запропонували напрями підвищення ефективності виконання місцевих бюджетів. Поряд з цим, потребують уваги дослідження проблем у формуванні та виконанні місцевих бюджетів, підвищення ефективності бюджетів окремих міських територіальних громад.

**Мета статті.** Мета статті полягає у визначенні проблем і напрямів підвищення ефективності формування та виконання бюджетів територіальних громад.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціально-економічний розвиток України значною мірою залежить не лише від ефективної діяльності центральних органів влади, а й від діяльності органів місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування - гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних

громад сіл, селищ, міст [7].

Однією з важливих ознак органів місцевого самоврядування є фінансова автономія, основою якої є місцеві бюджети. Бюджет посідає чільне місце у фінансовій системі кожної країни незалежно від політичної системи, адміністративного, територіального устрою. Бюджетний кодекс України (БКУ) визначає поняття «бюджет» як план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, що здійснюються органами державної влади, місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду [8], поняття «місцеві бюджети» - як план утворення і використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення функцій та повноважень місцевого самоврядування [7]. При цьому доходи бюджету охоплюють податкові, неподаткові та інші надходження на безповоротній основі, справляння яких передбачено законодавством України (включаючи трансферти, плату за надання адміністративних послуг, власні надходження бюджетних установ). До витрат бюджету відносяться видатки (кошти, спрямовані на виконання бюджетних програм, передбачених відповідним бюджетом), надання кредитів бюджету, погашення боргу та розміщення бюджетних коштів на депозитах, придбання цінних паперів [8].

Визначаючи місцеві бюджети фінансовою основою розвитку територіальних громад, Ю.О. Раделицький слушно наголошує, що «в процесі реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади функціонування місцевих бюджетів повинно бути спрямоване на активізацію внутрішнього потенціалу, застосування механізмів нарощення доходної бази, забезпечення оптимального використання ресурсів громади та її стабільного економічного розвитку» [9].

Децентралізація влади є одним з прогресивних напрямів підвищення рівня фінансової незалежності місцевих органів влади, що передбачає законодавче врегулювання питань бюджетної самостійності територіальних громад із врахуванням економічних, географічних, історичних й інших критеріїв їх розвитку. Розглядаючи поняття «децентралізація», необхідно відзначити, що загалом під децентралізацією розуміється «передача

значних повноважень від державних органів органам місцевого самоврядування таким чином, аби якомога більше повноважень мали ті органи, що ближче до людей, де такі повноваження можна реалізовувати найбільш успішно» [10]. При цьому «децентралізація бюджетних фінансових ресурсів передбачає зміну системи оподаткування, при якій змінюються питомі надходження на користь місцевих бюджетів; зміну трансфертної політики відповідно до загальноєвропейських принципів; надання органам місцевого самоврядування більших повноважень в напрямку розробки та реалізації різноманітних програм соціально-економічного розвитку» [11].

Говорячи про вплив децентралізації на місцеві бюджети, необхідно відзначити як позитивні, так і негативні аспекти її наслідків, які необхідно враховувати при управлінні місцевими бюджетами. Так, до суттєвих переваг децентралізації відносять бюджетну автономію та фінансову самостійність органів місцевого самоврядування; розширення дохідної бази місцевих бюджетів через зростання відсоткової ставки податків, що зберігаються у місцевому бюджеті; запровадження нових видів трансфертів, таких, як базова дотація, субвенції (освітня, медична та реверсна дотація) [12].

Поряд з цим, науковці наголошують також на недоліках децентралізації: ускладнення спроможності впливати на макроекономічну ситуацію на державному рівні; збільшення ймовірності того, що виконання делегованих державних функцій може стати менш скоординованим як по горизонталі (між адміністративно-територіальними одиницями), так і по вертикалі (між рівнями управління); самостійність у діяльності місцевих органів влади може викликати протиріччя і перерости у конфлікт з намаганням центральних органів влади зберегти владні повноваження; низький рівень свідомості, культури та обізнаності членів громадянського суспільства за умов децентралізації урядування таїть в собі небезпеку «нетолерантного» і «нечесного» використання влади на фоні недостатньої контрольованості і відповідальності з боку

громадянського суспільства можуть мати досить негативні наслідки; диспропорції і нерівномірність у соціально-економічному розвитку адміністративно-територіальних одиниць; гальмування реалізації державних програм на фоні надання більшого значення місцевим політичним пріоритетам; намагання центральними органами влади уникнути відповідальності за надання державних послуг населенню, самоусунення центральних урядів від вирішення нагальних питань; неузгодженість делегованих повноважень і обов'язків з ресурсами для виконання державних функцій [13].

Загалом процес формування та виконання місцевих бюджетів регулюється ст.75-80 гл.12 БКУ, Законом України «Про Державний бюджет України» на відповідний рік та іншими нормативно-правовими й законодавчими актами України. Бюджетний процес відіграє провідну роль в управлінні бюджетними коштами та згідно зі ст.2 БКУ визначається як регламентований бюджетним законодавством процес складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства [8].

Розвиток місцевих бюджетів, підвищення рівня їхньої самостійності та відповідальності в умовах децентралізації вимагає здійснення оцінювання ефективності бюджетного процесу задля оцінки ступеню досягнення встановлених показників при складанні, розгляді, затвердженні й виконанні основного фінансового плану, оперативного ухвалювати необхідні рішення щодо покращення умов реалізації бюджетного процесу та попереджувати можливі відхилення таких показників у майбутньому.

Науковцями розглядаються різні підходи до оцінки ефективності бюджетного процесу та його етапів. Т.В.Бугай вважає, що «під ефективністю бюджетного процесу слід розуміти ступінь досягнення встановлених при складанні, розгляді, затвердженні і виконанні основного фінансового плану держави цілей (забезпечення збалансованості доходів і видатків; створення умов макроекономічної стабілізації; гармонізацію бюджетної та економічної політики; досягнення реальних обсягів доходів та видатків; перерозподіл

ресурсів між бюджетами бюджетної системи і т.д.), що характеризує якість та результативність здійснення бюджетного процесу по створенню державою засад щодо підвищення ролі бюджету як інструменту формування і оптимального розподілу фінансових ресурсів між різними ланками бюджетної системи» [14].

На думку І.Крещенко, «ефективність використання бюджетних коштів є результатом зусиль з виконання поставлених завдань, але найбільшою мірою вона залежить саме від управління видатками, яке відіграє визначальну роль у бюджетному процесі» [4].

Л.А.Костирко акцентує увагу на необхідності «комплексного аналізу фінансової стійкості, що надає інформацію щодо ефективності місцевого управління, рівня фінансової самостійності від державної влади та достатності коштів для здійснення покладених на них функцій та зобов'язань» [3].

Ураховуючи методичні підходи науковців [3,14] щодо оцінки ефективності бюджетного процесу та виходячи з принципу ефективності та результативності бюджетної системи, який полягає в тому, що «при складанні та виконанні бюджетів усі учасники бюджетного процесу мають прагнути досягнення цілей, запланованих на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку економіки, шляхом забезпечення якісного надання публічних послуг при залученні мінімального обсягу бюджетних коштів та досягнення максимального результату при використанні визначеного бюджетом обсягу коштів» [8], необхідно визначити такі основні напрями оцінки ефективності формування та виконання місцевих бюджетів: аналіз фінансової стійкості місцевого бюджету (аналіз збалансованості, фінансової самостійності, загальної ефективності бюджету); аналіз ефективності місцевого бюджету (аналіз фінансової продуктивності, економічної та соціальної ефективності бюджету).

На прикладі Криворізької міської територіальної громади (Криворізької МТГ),

до складу якої входять місто Кривий Ріг, села Авангард, Гірницьке, Коломійцеве, Новоіванівка, Тернуватий Кут (площа території Криворізької МТГ - 431,9 км<sup>2</sup>, населення громади - більше 700 тис. осіб), проведено аналіз основних показників формування та виконання бюджету протягом 2018 - 2022 рр., представлених в табл.1, 2.

Аналіз основних показників формування та виконання бюджету Криворізької МТГ протягом 2018 - 2022 рр. дозволив встановити такі основні тенденції та особливості:

- найбільшими джерелами доходів бюджету є податкові надходження (в середньому – 69,3%) та офіційні трансферти (в середньому – 26,92%);

- найбільшу частку в загальній сумі податкових надходжень становить ПДФО (в середньому - 61,5%), обсяги надходжень за ПДФО мають тенденцію до зниження;

- найменший відсоток виконання доходів бюджету спостерігався у 2020 р. (87,2%), що обумовлено невиконанням плану за обсягом податкових надходжень (через невиконання запланованого підвищення рівня заробітної плати на підприємствах міста та зменшення внаслідок цього обсягу надходжень за ПДФО; звільнення землекористувачів від сплати за землю згідно з рішенням міської ради від 20.11.2020 № 5059 «Про податкові канікули для малого й середнього бізнесу, що постраждав від карантинних обмежень», що призвело до зменшення надходжень за земельним податком);

- зменшення виконання планових показників видатків бюджету в 2022 р. порівняно з 2021 р. з 93,8% до 80%, що відбулось зокрема й внаслідок особливого режиму фінансування видатків під час введення режиму воєнного стану в Україні, а саме: обмеженості проведення платежів Державною казначейською службою; приділення уваги збереженню соціальних видатків (заробітній платі працівників бюджетних установ, розрахункам за енергоносії та комунальні послуги, що споживаються бюджетною сферою) [15].

Таблиця 1

## Доходи бюджету Криворізької міської територіальної громади, тис. грн.

Найменування згідно з класифікацією доходів бюджету	2018			2019			2020			2021			2022		
	Заплановано	Виконано	% виконання	Заплановано	Виконано	% виконання	Заплановано	Виконано	% виконання	Заплановано	Виконано	% виконання	Заплановано	Виконано	% виконання
Податкові надходження	3 831 325,70	3 757 032,00	98,06	5 058 294,00	5 120 138,60	101,22	6 079 106,20	5 111 818,00	84,09	6 208 403,00	6 108 147,50	98,39	7 901 497,90	7 629 752,20	96,56
Неподаткові надходження	266 354,50	278 093,90	104,41	332 694,40	326 355,20	98,09	197 484,90	200 254,10	101,40	269 216,30	274 782,00	102,07	236 448,70	255 832,50	108,20
Доходи від операцій з капіталом	8 184,00	8 726,20	106,63	3 987,20	5 464,60	137,05	14 284,60	16 986,20	118,91	7 167,40	5 883,20	82,08	4 585,00	9 132,50	199,18
Цільові фонди	24 682,50	43 353,00	175,64	14 010,50	15 534,10	110,87	21 939,60	20 809,90	94,85	19 106,70	18 923,60	99,04	3 904,00	1 202,50	30,80
Офіційні трансферти	3 199 252,10	3 174 012,60	99,21	2 440 455,90	2 395 611,10	98,16	1 243 382,00	1 240 576,70	99,77	2 627 948,20	2 625 479,50	99,91	1 136 661,30	1 135 243,00	99,88
<b>Разом доходів</b>	<b>7 329 798,80</b>	<b>7 261 217,70</b>	<b>99,06</b>	<b>7 849 442,00</b>	<b>7 863 103,60</b>	<b>100,17</b>	<b>7 556 197,30</b>	<b>6 590 444,90</b>	<b>87,22</b>	<b>9 131 841,60</b>	<b>9 033 215,80</b>	<b>98,92</b>	<b>9 283 096,90</b>	<b>9 031 162,70</b>	<b>97,29</b>

Джерело: складено авторами на основі [15]

Таблиця 2

## Видатки бюджету Криворізької міської територіальної громади

Показники	2018 рік			2019 рік			2020 рік			2021 рік			2022 рік		
	заплановано, тис. грн.	виконано, тис. грн.	% виконання	заплановано, тис. грн.	виконано, тис. грн.	% виконання	заплановано, тис. грн.	виконано, тис. грн.	% виконання	заплановано, тис. грн.	виконано, тис. грн.	% виконання	заплановано, тис. грн.	виконано, тис. грн.	% виконання
Державне управління	181 461,40	179 849,30	99,11	220 252,20	215 372,50	97,78	232 470,50	225 948,70	97,19	270 885,50	267 851,70	98,88	312 311,50	294 622,50	94,34
Освіта	2 289 936,30	2 240 077,60	97,82	2 669 625,40	2 634 723,10	98,69	2 830 958,80	2 653 781,80	93,74	3 379 812,50	3 350 907,20	99,14	3 358 740,60	3 072 929,90	91,49
Охорона здоров'я	969 358,80	941 747,20	97,15	954 066,80	929 681,00	97,44	625 637,40	594 488,30	95,02	489 941,30	329 158,80	67,18	619 427,20	458 659,60	74,05
Соціальний захист та соціальне забезпечення	436 409,60	434 212,20	99,50	359 739,40	358 349,20	99,61	433 318,80	400 181,50	92,35	485 593,40	480 490,20	98,95	825 359,10	652 515,50	79,06
Культура і мистецтво	103 381,60	99 801,20	96,54	146 858,70	143 569,10	97,76	133 297,80	114 990,80	86,27	148 120,50	145 205,60	98,03	164 565,70	144 731,10	87,95
Фізична культура і спорт	85 708,60	73 016,30	85,19	147 062,60	130 683,30	88,86	128 792,80	113 770,70	88,34	150 463,70	146 963,70	97,67	170 535,50	139 445,50	81,77
Житлово-комунальне господарство	356 923,70	332 336,90	93,11	590 936,00	578 474,10	97,89	488 246,40	368 295,40	75,43	1 585 227,30	1 558 764,30	98,33	700 159,80	643 935,30	91,97
Здійснення заходів із землеустрою	8 228,50	5 380,40	65,39	2 631,40	26,90	1,02	5 890,70	2 591,70	44,00	6 258,40	3 786,10	60,50	12,90	0,00	0,00
Газифікація населених пунктів	39,60	39,60	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Будівництво та регіональний розвиток	118 913,40	36 742,50	30,90	143 101,10	89 185,00	62,32	705 423,10	410 753,70	58,23	433 443,80	289 981,10	66,90	447 809,30	17 125,40	3,82
Транспорт та транспортна інфраструктура, дорожнє господарство	574 482,80	537 310,40	93,53	882 673,80	847 453,50	96,01	1 076 913,50	870 901,80	80,87	1 129 169,30	1 061 099,90	93,97	1 585 254,10	1 496 441,30	94,40
Зв'язок, телекомунікації та інформатика	-	-	-	-	-	-	42 186,90	27 871,30	66,07	56 129,10	51 805,70	92,30	53 542,10	45 982,10	85,88
Інші програми та заходи, пов'язані з економічною діяльністю	186 318,90	165 681,20	88,92	206 687,80	174 956,60	84,65	296 935,90	204 865,90	68,99	180 823,80	111 217,30	61,51	225 230,10	110 545,60	49,08
Інша діяльність	121 916,00	104 307,20	85,56	113 750,80	96 111,90	84,49	121 941,90	106 014,70	86,94	168 396,30	121 126,30	71,93	813 371,30	599 322,00	73,68
Міжбюджетні трансферти	2 207 482,80	2 195 576,20	99,46	1 622 085,00	1 573 176,00	96,98	720 682,00	705 662,30	97,92	804 294,20	794 289,20	98,76	828 572,80	421 870,50	50,92
<b>Усього видатків</b>	<b>7 640 562,00</b>	<b>7 346 078,20</b>	<b>96,15</b>	<b>8 059 471,00</b>	<b>7 771 762,20</b>	<b>96,43</b>	<b>7 842 696,50</b>	<b>6 800 118,60</b>	<b>86,71</b>	<b>9 288 559,10</b>	<b>8 712 647,10</b>	<b>93,80</b>	<b>10 104 892,00</b>	<b>8 098 126,30</b>	<b>80,14</b>

Джерело: складено авторами на основі [15]

Використовуючи методичні підходи щодо розрахунків коефіцієнтів фінансової збалансованості, фінансової самостійності, ефективності місцевого бюджету [3,14],

визначено показники фінансової стійкості та ефективності бюджету Криворізької МТГ за 2018-2022 рр. (результати аналізу представлені в табл. 3, 4).

Таблиця 3

## Показники фінансової стійкості бюджету Криворізької МТГ

Аналіз	Коефіцієнт	Значення стандартизованих показників з урахуванням їх значущості				
		2018	2019	2020	2021	2022
Фінансової збалансованості	Бюджетного покриття	0,556	0,704	0,787	0,735	0,975
	Стійкості бюджету	0,777	0,438	1,232	1,410	1,144
	Загальної податкової стійкості	0,511	0,659	0,752	0,701	0,942
	Покриття видатків міжбюджетними трансфертами	0,432	0,308	0,969	1,037	1,115
	<b>Укрупнений стандартизований показник за блоком аналізу УСПФз</b>	2,276	2,109	3,740	3,883	4,176
Фінансової самостійності	Бюджетної залежності	0,437	0,305	0,552	0,585	0,534
	Частка дотації вирівнювання у загальній сумі трансфертів	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Податкової самостійності	0,919	0,936	0,956	0,953	0,966
	Стійкості дохідної бази	0,987	0,996	0,993	0,996	0,999
	<b>Укрупнений стандартизований показник за блоком аналізу УСПФсам</b>	2,344	2,237	2,500	2,534	2,499
Ефективності бюджету	Дефіцитності місцевого бюджету	-0,444	-0,296	-0,213	-0,265	-0,025
	Бюджетної результативності	6,491	8,754	8,639	10,457	13,075
	Бюджетної забезпеченості населення	11,666	12,443	10,981	14,219	13,410
	Показник стабільності дохідної частини бюджету	1,184	2,137	0,776	0,676	0,845
	<b>Укрупнений стандартизований показник за блоком аналізу УСПеб</b>	18,897	23,038	20,182	25,088	27,304
<b>Інтегральний показник фінансової стійкості місцевого бюджету, Іпфс</b>		7,285	8,430	8,263	9,799	10,561

Таблиця 4

## Показники ефективності бюджету Криворізької міської територіальної громади

Показник	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт фінансової продуктивності бюджету	0,0054	0,0068	0,0066	0,0090	0,0082
Коефіцієнт економічної ефективності бюджету	0,0041	0,0046	0,0047	0,0061	0,0040
Соціальна ефективність бюджету (%)	68,73	78,11	72,27	99,14	95,72

Складено авторами на основі [15]

Результати аналізу ефективності формування та виконання бюджету Криворізької МТГ протягом 2018 - 2022 рр. свідчать про:

- тенденцію підвищення рівня фінансової стійкості бюджету (збільшення показника фінансової збалансованості з 2,3 до 4,2, фінансової самостійності - з 2,3 до 2,5, ефективності бюджету - з 18,9 до 27,3), зростання інтегрального показника фінансової стійкості місцевого бюджету майже в 1,5 раза.

Утім, спостерігається зменшення показників фінансової збалансованості до 2,1 у 2019 р. (через зменшення показника бюджетного покриття, покриття видатків міжбюджетними трансфертами), фінансової самостійності до 2,2 у 2019 р. (через зменшення показника бюджетної залежності), показника ефективності бюджету в 2020 р. до 20,2 (через зменшення показників бюджетної результативності, забезпеченості населення, стабільності



дохідної частини бюджету);

- різноспрямованість тенденцій показників ефективності бюджету (збільшення показника фінансової продуктивності бюджету з 0,005 до 0,008, показника соціальної ефективності бюджету - з 68,7% до 95,7%; зменшення коефіцієнту економічної ефективності бюджету з 0,0041 до 0,0039).

Результати аналізу досліджень [1,2,5,6,9,12] дали змогу встановити такі існуючі загальні проблеми в управлінні доходами та видатками місцевих бюджетів: обмеженість бюджетних ресурсів; недостатня фінансова стійкість; проблеми формування дохідної частини місцевих бюджетів та необхідність виявлення резервів щодо їх збільшення; недоотримання можливих доходів від орендної плати та сплати земельного податку від земельних ділянок комунальної власності, які не використовуються; застосування мінімальних ставок земельного податку; неефективне управління комунальним майном; недоотримання сум ПДФО через неофіційну зайнятість населення; неналежне використання міжбюджетних трансфертів та здійснення непродуктивних витрат; недостатня прозорість у формуванні та виконанні бюджету, що може призвести до корупції та неправомірного використання бюджетних коштів.

З огляду на результати оцінки ефективності формування та виконання бюджету Криворізької МТГ, визначені загальні проблеми управління місцевими бюджетами та враховуючи результати досліджень науковців [1,2,5,6,9,12], необхідними заходами щодо удосконалення бюджетного процесу Криворізької МТГ, збільшення дохідної та видаткової спроможності її бюджету, справляння податкових платежів є:

- перегляд розміру орендних ставок на майно з внесенням відповідних змін до чинних договорів оренди, що дозволить щорічно залучати додаткові кошти до бюджету;

- вжиття заходів щодо підвищення рівня забезпечення офіційної зайнятості на території громади, що сприятиме збільшенню обсягів надходжень за єдиним податком до місцевого бюджету;

- перегляд розміру орендної плати за земельні ділянки (незалежно від домовленості сторін у договорі оренди землі про

можливість такої зміни) на підставі зміни нормативної грошової оцінки земельної ділянки з внесенням відповідних змін до чинних договорів, що приведе до збільшення дохідної частини місцевого бюджету;

- проведення роботи щодо стягнення платежів унаслідок використання земельних ділянок з порушенням земельного законодавства (укладання відповідних договорів та стягнення платежів до бюджету із землекористувачів, які використовують земельні ділянки без правовстановлюючих документів та безоплатно); отримання коштів за самовільне використання земель під розпроектованими дорогами на землях пайового фонду, що використовуються сільськогосподарськими підприємствами як рілля, що дозволить зміцнити дохідну частину бюджету;

- підвищення ефективності використання міжбюджетних трансфертів за рахунок посилення контролю за цільовим використанням отриманих трансфертів, забезпечення своєчасності їх використання, недопущення необґрунтованого утворення залишків, забезпечення своєчасного розподілу залишків за напрямками згідно з чинним законодавством, недопущення фактів повернення коштів субвенцій до Державного бюджету.

З метою підвищення ефективності видаткової частини бюджету Криворізької МТГ необхідним є здійснення наступних заходів:

- підвищення ефективності застосування програмно-цільового методу бюджетування за рахунок посилення узгодженості його окремих елементів, що сприятиме орієнтації єдиної системи планування і виконання бюджету на досягнення стратегічних цілей у найбільш ефективніший спосіб, забезпеченню прямого зв'язку між виділенням бюджетних коштів та результатами їх використання, можливості відстеження ефективності й результативності використання бюджетних коштів шляхом врахування інформації, що міститься у бюджетних запитах, паспортах бюджетних програм, звітах про їх виконання, наявності об'єктивної, прозорої інформації для прийняття виважених управлінських рішень;

- залучення міжнародних двосторонніх і багатосторонніх донорів до фінансування програм соціально-економічного

розвитку місцевої громади, охорони навколишнього середовища, участі в міжнародних грантових програмах і проєктах, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку міста, що дозволить вирішити проблемні питання та забезпечити фінансування таких сфер, як охорона здоров'я, соціальний захист (зокрема й надання допомоги внутрішньо переміщеним особам), захист довкілля тощо.

**Висновки.** Отже, вирішення проблем формування та виконання місцевих бюджетів, пов'язаних з обмеженістю ресурсів, неефективним управлінням майном, недоотриманням можливих доходів від податків, недостатньою фінансовою стійкістю, недостатнім рівнем прозорості та управління ризиками, вимагає здійснення таких заходів, як збільшення доходної та видаткової спроможності бюджету та справляння податкових платежів; забезпечення стабільного та дієвого використання доступних коштів, ефективного управління ризиками та забезпечення відкритості і публічного обліку, оптимізації та підвищення ефективності витрат, залучення місцевих мешканців та інших стейкхолдерів до процесу формування бюджету з метою забезпечення врахування їхніх потреб та пріоритетів, сприяння більшій відповідальності та легітимності прийнятих рішень, здійснення заходів з підтримки розвитку місцевого економічного потенціалу для забезпечення додаткових джерел доходів та підвищення їхньої ефективності, що дозволить підвищити ефективність бюджетних процесів територіальних громад на місцевому рівні.

### Список літератури

1. Золотоноша О. В. Організаційно-правове забезпечення фінансово-економічної самостійності місцевих органів влади в умовах децентралізації. *Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка. Наукові Записки. Серія: Право.* 2018. № 4. С. 78-83.

2. Катан Л. І., Качула С. В., Демчук Н. І., Павлова Д. К. Формування місцевих бюджетів в умовах реформування суспільних фінансів України / *Агросвіт.* 2020. №3. С.3-12. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/3\\_2020/2.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/3_2020/2.pdf)

3. Костирко Л.А. Методичні засади комплексного аналізу фінансової стійкості місцевих бюджетів. *Фінансовий простір.* 2016. 98

№ 1 (21). С. 83-90

4. Крещенко І. Оцінка ефективності використання бюджетних коштів та контроль за дотриманням бюджетного законодавства. URL: [https://fincontrolnew.com.ua/attachments/94821ec4-ee6d-4cf5-aab5-895fd6be1a69\\_2017%20-%2011\\_26-32.pdf](https://fincontrolnew.com.ua/attachments/94821ec4-ee6d-4cf5-aab5-895fd6be1a69_2017%20-%2011_26-32.pdf)

5. Першко. Л. Напрями підвищення ефективності формування місцевих бюджетів України за умов фінансової децентралізації. *Науковий вісник Полісся.* С. 129–135. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2\(21\)-129-135](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2(21)-129-135)

6. Коваленко С. О., Боева А. Л. Напрями підвищення ефективності виконання місцевих бюджетів. *Бізнес Інформ.* – 2018. – № 4. – С. 314–321.

7. Про місцеве самоврядування в Україні. Верховна Рада України; Закон від 21.05.1997. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>

8. Бюджетний кодекс України. №2456-VI від 08.07.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

9. Раделицький Ю. О. Місцеві бюджети в умовах фінансової децентралізації в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит. Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, 2019. 443 с

10. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/>

11. Габа І.М. «Децентралізація» - деякі плюси і мінуси. *РайонІнфо.* - 2014.-№1.-С.5.

12. Когут Ю.М., Ковач-Румп Г.Л. Фінансова децентралізація в Україні та її вплив на формування місцевих бюджетів: досягнення і недоліки. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».* URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2021/77.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/77.pdf)

13. Свістун В. Децентралізація управління: переваги і недоліки URL: <https://lib.iitta.gov.ua/2211/1/Свістун.PDF>

14. Бугай Т.В. Методичні підходи до оцінки ефективності бюджетного процесу в Україні. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4287>

15. Про затвердження звітів щодо

виконання міського бюджету. URL: <https://kr.gov.ua>

### References

- Zolotonosha, O. V. (2018). *Orhanizatsiino-pravove zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi samostiinosti mistsevykh orhaniv vlady v umovakh detsentralizatsii* [Organizational and legal provision of financial and economic independence of local authorities in conditions of decentralization] *Tsentrlnoukrainskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet imeni Volodymyra Vynnychenka. Naukovi Zapysky. Serii: Pravo*, no 4. PP. 78-83.
- Katan, L. I., Kachula, S. V., Demchuk, N. I., Pavlova D. K. (2020). *Formuvannia mistsevykh biudzhetyv v umovakh reformuvannia suspilnykh finansiv Ukrainy* [Formation of local budgets in the conditions of reforming public finances of Ukraine]. "Ahrosvit" Publ., no 3. PP. 3-12. Available at: [http://www.agrosvit.info/pdf/3\\_2020/2.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/3_2020/2.pdf)
- Kostyrko, L. A. (2016). *Metodychni zasady kompleksnoho analizu finansovoi stiikosti mistsevykh biudzhetyv* [Methodological principles of comprehensive analysis of financial sustainability of local budgets]. *Finansovyi prostir* [Financial space], no. 1 (21). PP. 83-90
- Kreshchenko, I. (2017). *Otsinka efektyvnosti vykorystannia biudzhetykh koshtiv ta konrol za dotrymanniam biudzhethoho zakonodavstva* [Evaluation of the effectiveness of the use of budget funds and control over compliance with budget legislation] Available at: [https://fincontrolnew.com.ua/attachments/94821ec4-ee6d-4cf5-aab5-895fd6be1a69\\_2017%20-%2011\\_26-32.pdf](https://fincontrolnew.com.ua/attachments/94821ec4-ee6d-4cf5-aab5-895fd6be1a69_2017%20-%2011_26-32.pdf)
- Pershko, L. (2020). *Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti formuvannia mistsevykh biudzhetyv Ukrainy za umov finansovoi detsentralizatsii* [Directions for increasing the effectiveness of the formation of local budgets of Ukraine under the conditions of financial decentralization]. *Naukovi visnyk Polissia*. PP. 129–135. Available at: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2\(21\)-129-135](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2(21)-129-135)
- Kovalenko, S. O., Boieva, A. L. (2018). *Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti vykonannia mistsevykh biudzhetyv* [Directions for improving the efficiency of local budget implementation *Biznes Inform*], no. 4. PP. 314–321.
- Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini* [About local self-government in Ukraine About local self-government in Ukraine About local self-government in Ukraine]. Verkhovna Rada Ukrainy; *Zakon vid 21.05.1997. No 280/97-VR*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr#Text>
- Biudzhetyni kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine]. № 2456-VI vid 08.07.2010. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
- Radelytskyi, Yu. O. (2019). *Mistsevi biudzhety v umovakh finansovoi detsentralizatsii v Ukraini* [Local budgets in the conditions of financial decentralization in Ukraine] *Dysertatsiia na здобuttia naukovoho stupenia doktora ekonomichnykh nauk za spetsialnistiu 08.00.08 – Hroshi, finansy i kredyt*. Lvivskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka : Lviv, 443 p.
- Detsentralizatsiia* [Decentralization]. Available at: <https://decentralization.gov.ua/>
- Haba, I. M. (2014). «*Detsentralizatsiia*» - *deiaki pliusy i minusy* ["Decentralization" - some pros and cons]. "RaionInfo" Publ., no. 1. P. 5.
- Kohut, Yu. M., Kovach-Rump, H. L. (2021). *Finansova detsentralizatsiia v Ukraini ta yii vplyv na formuvannia mistsevykh biudzhetyv: dosiahnennia i nedoliky* [Financial decentralization in Ukraine and its influence on the formation of local budgets: achievements and shortcomings]. "Efektyvna ekonomika" Publ. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2021/77.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/77.pdf)
- Svistun, V. (2021). *Detsentralizatsiia upravlinnia: perevahy i nedoliky* [Decentralization of management: advantages and disadvantages]. Available at: <https://lib.iitta.gov.ua/2211/1/Svystun.PDF>
- Buhai, T. V. *Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti biudzhethoho protsesu v Ukraini* [Methodical approaches to assessing the effectiveness of the budget process in Ukraine]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4287>
- Pro zatverdzhennia zvitiv shchodo vykonannia miskoho biudzhetu* [On the approval of reports on the implementation of the city budget]. Available at: <https://kr.gov.ua>

**Objective.** *The objective of the present article is to identify problems and directions for improving the effectiveness of the formation and execution of budgets of territorial communities.*

**Methods.** *In the research process, the following general scientific methods and methods of cognition were used: methods of scientific abstraction, analysis and synthesis (for researching theoretical aspects of the budget process at the local level, determining the main problems of the formation and implementation of local budgets, developing directions for improving the efficiency of the formation and implementation of local budgets), systemic generalization (to determine the influence of advantages and disadvantages of decentralization on local budgets), statistical analysis (to assess the effectiveness of formation and implementation of local budgets).*

**Results.** *According to the results of the conducted research, the essence of local budgets, the positive and negative consequences of the impact of decentralization on local budgets were considered, the main areas of evaluation of the effectiveness of the formation and implementation of local budgets were determined (analysis of financial stability (balance, financial independence, overall effectiveness of the budget); analysis of efficiency (financial productivity, economic and social efficiency)). Based on the example of the the Kryvyi Rih City Territorial Community, an analysis of the main indicators of the formation and implementation, as well as the effectiveness of the budget during 2018 - 2022, was carried out, according to the results of which the general trends of increasing tax revenues, decreasing the implementation of planned indicators of budget expenditures, increasing the level of financial sustainability of the budget, multidirectional trends were established indicators of budget efficiency (increase in the indicator of financial productivity, social efficiency; decrease in the coefficient of economic efficiency). General problems in the management of revenues and expenditures of local budgets have been identified: limited budget resources; insufficient financial stability; problems of forming the revenue part of local budgets and the need to identify reserves for their increase; failure to receive possible income from rent and payment of land tax from land plots of communal property that are not used; application of minimum land tax rates; ineffective management of communal property; non-receipt of personal income tax due to informal employment of the population; improper use of interbudgetary transfers; insufficient transparency of budget formation and execution. Areas of increasing the efficiency of local budgets have been determined (increasing the revenue and expenditure capacity of the budget and making tax payments; ensuring stability and effective use of available funds, effective risk management and ensuring openness, public accounting, optimization and improvement of cost efficiency, involvement of local residents and other stakeholders in the process formation of the budget, implementation of measures to support the development of local economic potential to provide additional sources of income and increase their efficiency).*

**Key words:** *local budgets, urban territorial community, decentralization, budget process, formation and implementation of local budgets, income, expenses, efficiency*

**Надійшла до редакції: 05.12.23**

*Наукове видання*

# ТОРГІВЛЯ І РИНОК УКРАЇНИ

*Тематичний збірник наукових праць*

**2023 № 2(54)**

*Юридична адреса видавця:*

*Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
вул. Курчатова, 13, м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50042,  
e-mail: [torgivlya@donnuet.edu.ua](mailto:torgivlya@donnuet.edu.ua), [www.donnuet.edu.ua](http://www.donnuet.edu.ua).*

*Адреса редакції:*

*Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
вул. Трамвайна, 16, м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50005,  
тел. (0564) 409-77-97, e-mail: [torgivlya@donnuet.edu.ua](mailto:torgivlya@donnuet.edu.ua),  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.*

Підписано до друку 21.12.2023 р. Формат 60x84/8. Папір офсетний.

Гарнітура «Times New Roman». Друк — лазерний.

Ум. друк. арк. 3,9. Обл.-вид. арк. 4,0.

Наклад 50 прим.

---

Видавець Чернявський Д.О.  
пр. 200-річчя Кривого Рогу, 17, (зуп. «Спаська»),  
тел.: (067) 46-46-102  
Свідоцтво ДК 3449 від 02.04.2009 р.

 [oktanua](https://www.facebook.com/oktanua)  [oktanua](https://www.instagram.com/oktanua)  [oktanprint@ukr.net](mailto:oktanprint@ukr.net)

 +38 (067) 46-46-102 

 [oktanprint.com.ua](http://oktanprint.com.ua); [oktanshop.com](http://oktanshop.com); [oktanprint.cz](http://oktanprint.cz)

ДРУКАРНЯ  ОКТАН-ПРИНТ