

# АГРОСВІТ

№12 червень 2024

Науково-практичний журнал



ISSN 2306-6792



9 772306 679204

**ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:**

**Васильєва Наталя Костянтинівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри інформаційних систем і технологій, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:**

**Вініченко Ігор Іванович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР: Кучеренко Г. Б.**

**ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:**

**Андрющенко Катерина Анатоліївна**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

**Безус Роман Миколайович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Василенко Леся Олексіївна**, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища та охорона праці, Київський національний університет будівництва і архітектури, академік академії будівництва України

**Гончаренко Оксана Володимирівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Гробоук Оксана Миколаївна**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Добровальська Олена Володимирівна**, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Кадирус Ірина Григорівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Каткова Наталя Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри обліку і економічного аналізу, Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова

**Качула Світлана Валентинівна**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Козловський Сергій Володимирович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

**Крючко Леся Станіславівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Кураташвілі Альфред Анзорович (Тбілісі, Грузія)**, доктор економічних, філософських і юридичних наук, професор в галузі суспільних наук, професор Грузинського технічного університету в області Публічного права (Факультет Права і Міжнародних відносин), науковий керівник Інституту Бізнесу і Права факультетів Права і Міжнародних відносин і Бізнестехнологій ГТУ, завідувач відділом економічної теорії Інституту економіки імені П. Гугушвілі Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі

**Курбацька Лариса Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Лозинський Дмитро Леонідович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Державний університет «Житомирська політехніка»

**Павлова Галина Євгенівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Пантелєєва Наталя Миколаївна**, доктор економічних наук, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи, Черкаський навчально-науковий інститут Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи»

**Самойленко Алла Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Сєгада Сергій Андрійович**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики, Донецький національний університет імені Василя Стуса

**Трусова Наталя Вікторівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Таврійського державного агротехнологічного університету, Таврійський державний агротехнологічний університет

**Федоренко Станіслав Валентинович**, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища та охорона праці, Київський національний університет будівництва і архітектури, академік академії будівництва України

**Фролова Тетяна Олександрівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

**Халатур Світлана Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Череп Олександр Григорович**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, Запорізький національний університет

**Чирва Ольга Григорівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

**Шабатура Тетяна Сергіївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет



Журнал засновано у січні 2001 року. Виходить 2 рази на місяць.

**№ 12 червень 2024 р.**

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»).

Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019 р.

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

**ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:**

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Свідоцтво КВ № 23728-13568ПП від 27.12.2018 року  
ISSN 2306-6792

Передплатний індекс: 21847

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 458-10-73

(050) 382-06-63

E-mail: economy\_2008@ukr.net

www.nayka.com.ua

www.agrosvit.info

Засновники:

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет,*  
**ТОВ "ДКС Центр"**

Видавець:

**ТОВ "ДКС Центр"**

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 13.06.24 р.

Підписано до друку 13.06.24 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 18.9

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення №1306/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34



Журнал засновано у січні 2001 року. Виходить 2 рази на місяць.

**№ 12 червень 2024 р.**

**У НОМЕРІ:**

Москаленко А. М., Дорош О. С., Третяк В. М., Курильців Р. М., Третяк Н. А.

Місце і роль професора А. М. Третяка у формуванні земельно-порядкової освіти та наукового забезпечення земельної галузі України (до 75-річчя) ..... 4

Василишин С. І., Шерстюк О. А.

Обліково-інформаційне забезпечення управління маркетинговими витратами підприємств галузі садівництва ..... 14

Іванченко В. А., Мединська Н. В., Бардась В. М.

Екологічне оподаткування в Україні: сутність, тенденції, проблеми ..... 23

Свиноус І. В., Нікітченко С. О., Федорук Н. М., Горновська С. В., Костюк О. М.

Формування системи нівелювання впливу кліматичних ризиків на основі диверсифікації виробництва в аграрному секторі України ..... 29

Романюк І. А., Дейко К. С.

Маркетингові стратегії та інструменти просування екологічного туризму ..... 35

Похиленко Н. М.

Особливості побудови системи документів з планування розвитку територіальних громад ..... 43

Колеватова А. В.

Організація обліку трудового капіталу аграрних підприємств ..... 53

Логінова К. С.

Аналіз традиційного та цифрового лідерства в сучасних умовах ..... 60

Мацука В. М., Горбашевська М. О.

Сучасні тренди, механізми та перспективи розвитку туристичних регіонів України ..... 68

Калініченко Д. Ю.

Сутнісний вимір природоохоронної діяльності з врахуванням сучасних глобальних викликів ..... 76

Тибінка Г. І., Власюк О. В., Загородний Т. О.

Засоби удосконалення мотивації працівників на сучасному підприємстві ..... 82

Кундицький О. О., Бойко С. Т., Ряшко А. Я.

Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у сучасних організаціях ..... 86

Бухало О. В., Кухтін Ю. В.

Комплексна оцінка ефективності управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад ..... 90

Базака Р. В., Єфремов А. О.

Гендерне лідерство: порівняльний аналіз стилів та підходів до керівництва чоловіків та жінок ..... 98

Слюсар С. Т., Малшко Д. О.

Організація обліку витрат за центрами виникнення і центрами відповідальності — основа їх контролю ..... 106

Агакерімова Р. Ю.

Аналіз сучасних загроз продовольчій безпеці країни ..... 112

Грод М. І.

Міжнародне кліматичне фінансування: на шляху до побудови дієвого інституційного механізму розвитку зеленої та циркулярної економіки ..... 118

Нодь І. А.

Модельні засади підприємництва у сфері альтернативної енергетики ..... 127

**CONTENTS:**

<u>Moskalenko A., Dorosh O., Tretiak V., Kuryltsiv R., Tretiak N.</u> PLACE AND ROLE OF PROFESSOR A. TRETIK IN THE FORMATION OF LAND EDUCATION AND SCIENTIFIC SUPPORT OF THE LAND INDUSTRY OF UKRAINE (TO THE 75TH ANNIVERSARY) .....	4
<u>Vasylishyn S., Sherstyuk O.</u> ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF MARKETING COSTS OF HORTICULTURAL ENTERPRISES .....	14
<u>Ivanchenko V., Medynska N., Bardas V.</u> ENVIRONMENTAL TAXATION IN UKRAINE: ESSENCE, TRENDS, PROBLEMS .....	23
<u>Svynous I., Nikitchenko S., Fedoruk N., Hornovska S., Kostyuk O.</u> FORMATION OF THE SYSTEM FOR MITIGATING THE IMPACT OF CLIMATE RISKS ON THE BASIS OF PRODUCTION DIVERSIFICATION IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE .....	29
<u>Romaniuk I., Deiko K.</u> MARKETING STRATEGIES AND TOOLS FOR PROMOTING ECO-TOURISM .....	35
<u>Pokhylenko N.</u> PECULIARITIES OF BUILDING A SYSTEM OF DOCUMENTS FOR PLANNING THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES .....	43
<u>Kolevatova A.</u> ORGANIZATION OF ACCOUNTING OF LABORING CAPITAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES .....	53
<u>Lohinova K.</u> ANALYSING TRADITIONAL AND DIGITAL LEADERSHIP IN MODERN CONDITIONS .....	60
<u>Matsuka V., Horbashevska M.</u> MODERN TRENDS, MECHANISMS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF TOURIST REGIONS OF UKRAINE .....	68
<u>Kalinichenko D.</u> ESSENTIAL DIMENSION OF ENVIRONMENTAL PROTECTION ACTIVITIES IN VIEW OF CURRENT GLOBAL CHALLENGES .....	76
<u>Tybinka H., Vlasyuk O., Zagorodnyi T.</u> MEANS OF IMPROVING EMPLOYEE MOTIVATION IN A MODERN ENTERPRISE .....	82
<u>Kundytskyi O., Boyko S., Ryashko A.</u> WAYS OF IMPROVING THE STAFF MOTIVATION SYSTEM IN MODERN ORGANIZATIONS .....	86
<u>Bukhalo O., Kukhtin Yu.</u> COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF LAND RESOURCES MANAGEMENT OF THE UNITED TERRITORIAL COMMUNITY .....	90
<u>Bazaka R., Yefremov A.</u> GENDER LEADERSHIP: COMPARATIVE ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLES AND APPROACHES OF MEN AND WOMEN .....	98
<u>Sliusar S., Malyshko D.</u> ORGANIZATION OF COST ACCOUNTING BY CENTERS OF ORIGIN AND CENTERS OF RESPONSIBILITY — THE BASIS FOR THEIR CONTROL .....	106
<u>Ahakerimova R.</u> ANALYSIS OF CURRENT THREATS TO THE FOOD SECURITY OF THE COUNTRY .....	112
<u>Grod M.</u> INTERNATIONAL CLIMATE FINANCING: ON THE WAY TO BUILDING AN EFFECTIVE INSTITUTIONAL MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF THE GREEN AND CIRCULAR ECONOMY .....	118
<u>Nagy I.</u> MODEL PRINCIPLES OF ENTREPRENEURSHIP IN THE FIELD OF ALTERNATIVE ENERGY .....	127

УДК 332.2:332.3

**А. М. Москаленко,**

д. е. н., професор, член-кореспондент НААН, Інститут сільськогосподарської мікробіології та агропромислового виробництва НААН України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7223-6862>

**О. С. Дорош,**

д. е. н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2906-4174>

**В. М. Третяк,**

д. е. н., професор, Сумський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6779-1941>

**Р. М. Курильців,**

д. е. н., професор, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2059-665X>

**Н. А. Третяк,**

к. е. н., старший дослідник, Інститут демографії та проблем якості життя НАН України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7602-8606>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.4

## **МІСЦЕ І РОЛЬ ПРОФЕСОРА А. М. ТРЕТЯКА У ФОРМУВАННІ ЗЕМЛЕВПОРЯДНОЇ ОСВІТИ ТА НАУКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗЕМЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ (ДО 75-РІЧЧЯ)**

A. Moskalenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of NAAS,  
Institute of Agricultural Microbiology and Agroindustrial Manufacture of the NAAS of Ukraine

O. Dorosh,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

V. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University

R. Kuryltsiv,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Lviv Polytechnic National University

N. Tretiak,

PhD in Economics, Senior Researcher,

Institute for Demography and Life Quality Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine

### **PLACE AND ROLE OF PROFESSOR A. TRETIK IN THE FORMATION OF LAND EDUCATION AND SCIENTIFIC SUPPORT OF THE LAND INDUSTRY OF UKRAINE (TO THE 75TH ANNIVERSARY)**

У статті висвітлено важливість формування базової освітньої основи галузі землевпорядкування в Україні та окремі аспекти відповідного наукового забезпечення земельної галузі для ефективного розвитку держави. Так, автори статті долучаються до актуалізації інформаційно-просвітницької кампанії щодо цінності формування майбутнього землевпорядної галузі України. Зокрема, авторами досліджується місце і роль професора А.М. Третяка у формуванні базової освітньої основи землевпорядкування в Україні та окремі аспекти відповідного наукового забезпечення земельної галузі України. В процесі дослідження було встановлено, що А.М. Третяк має великий науково-просвітницький стаж та є фундатором наукової школи з економіки землекористування та землевпорядкування і розробник новітньої теорії землеустрою. Встановлено, що з квітня 2023 року по сьогодні вже проведено вісімнадцять

публічних онлайн-дискурсів, які об'єднані загальною тематикою "Проблеми та перспективи розвитку галузі землевпорядкування в Україні в повоєнний період" для освітян, науковців і виробничих фахівців щодо ефективного формування всіма стейкхолдерами землевпорядної галузі України. Встановлено, що виробничий, науковий досвід, а також різноманітність наукових та освітніх закладів створює широку платформу, з однієї сторони для обміну кращими науковими розробками та методологічними підходами до наукових напрацювань з використанням відповідних вузівських традицій, а з іншої — сприяє швидкому поширенню та впровадженню всіх цікавих наукових розробок, досягнень, а також неформальному обміну досвіду. Авторами констатовано, що А.М. Третяк має три основні етапи педагогічної діяльності, які дозволили сформувати не малу наукову школу, в яку входять відомі у виробничій та в науковій спільноті — науковці (фахівці своєї справи) з різних регіонів України. Досліджуючи місце і роль професора А.М. Третяка у формуванні базової освітньої основи землевпорядкування в Україні, слід зазначити, що вона насамперед направлена на розбудову фаху землевпорядкування та формування відповідного іміджу галузі та професійному захисту інтересів її фахівців.

The article highlights the importance of forming the basic educational basis of the field of land planning in Ukraine and certain aspects of the relevant scientific support of the land industry for the effective development of the state. Thus, the authors of the article join the actualization of the information and educational campaign regarding the value of shaping the future of the land organization industry of Ukraine. In particular, the authors investigate the place and role of Professor A. Tretiak in the formation of the basic educational basis of land planning in Ukraine and certain aspects of the corresponding scientific support of the land sector of Ukraine. During the research, it was established that A. Tretiak has extensive scientific and educational experience and is the founder of the scientific school of land use economics and land planning and the developer of the latest theory of land organization. It has been established that from April 2023 until today, eighteen public online discourses have already been held, which are united by the general theme "Problems and prospects for the development of the field of land planning in Ukraine in the post-war period" for educators, scientists and industrial specialists regarding the effective formation of the land planning industry by all stakeholders of Ukraine. It has been established that the industrial and scientific experience, as well as the diversity of scientific and educational institutions, creates a wide platform, on the one hand, for the exchange of the best scientific developments and methodological approaches to scientific developments using the relevant university traditions, and on the other hand, it promotes the rapid spread and implementation of all interesting scientific developments, achievements, as well as informal exchange of experience. The authors stated that A. Tretiak has three main stages of pedagogical activity, which made it possible to form a large scientific school, which includes scientists (specialists in their field) from different regions of Ukraine who are known in the industrial and scientific community. Investigating the place and role of Professor A. Tretiak in the formation of the basic educational basis of land planning in Ukraine, it should be noted that it is primarily aimed at developing the profession of land planning and forming the appropriate image of the industry and professional protection of the interests of its specialists.

*Ключові слова: наукова школа, формування наукової школи, землевпорядна галузь, основи розвитку галузі.*

*Key words: scientific school, formation of a scientific school, land planning industry, basics of industry development.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Нині наша Україна, яка перебуває в умовах повномасштабної російської агресії, знаходиться в кризовому стані через деструктивні діяння агресора. Але зусиллями українського народу здолаємо ворога. Тому наразі вже маємо готуватися до майбутнього відновлення економічної стабільності нашої держави. Економічне зростання та соціально-політична стабільність України в значній мірі залежить від успішності функціонування земельної галузі, її відповідного інституціонального забезпечення, яке по своїй суті буде прозорим та міститиме антикорупційні запобіжники, а також своєчасного розв'язання виникаючих нагальних проблем земельних відносин, землеустрою, економіки землекористування та земельного кадастру.

Тобто, як в період становлення України в 90-х роках — період земельної реформи, так і в повоєнний період — землевпорядна галузь має бути в авангарді забезпечення економічного зростання України.

Завжди рушійною силою всіх позитивних змін є новатори та лідери наукової думки, які мають відповідно просвітницьку місію у своїй галузі знань. Серед визначних сучасних вчених-землевпорядників, наукова спільнота безумовно цінує та дослухається до визнаного в Україні вченого, педагога та популяризатора наукових знань в галузі земельних відносин, землеустрою, економіки землекористування та земельного кадастру — Третяка Антона Миколайовича, доктора економічних наук (з 1995 р.), професора (з 2002 р.), член-кореспондента НААН

України за спеціальністю "Землепорядкування" (з 1999 р.), заслуженого працівника сільського господарства України (з 1999 р.), землепорядника — який вже 50 років працює в землепорядній галузі, а нині професор кафедри управління земельними ресурсами та земельного кадастру Білоцерківського національного аграрного університету (з 2020 р.). Творчими доробками Третяка А.М. охоплені практично всі аспекти земельної галузі, зокрема, це сфери земельних відносин, землеустрою, земельного кадастру, охорони земель, економіки землекористування та землепорядкування [1, с. 3].

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета роботи дослідити місце і роль професора Третяка Антона Миколайовича у формуванні базової освітньої основи землепорядкування в Україні та окремі аспекти відповідного наукового забезпечення земельної галузі України.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фундатор наукової школи з економіки землекористування та землепорядкування і розробник новітньої теорії землеустрою Третяк А.М. за своє наукове життя напрацював 767 наукових праць, з них монографій — 57, навчальних посібників, практикумів — 26, брошур — 10; опубліковано 330 статей (зокрема 13 у виданнях Web of Science Core Collection та Scopus) та 100 — це тези на наукових конференціях різного рівня, у тому числі міжнародних, закордонних; методичних та навчальних розробок — 97, законодавчих та нормативно-правових актів — 75, зареєстрував 44 авторських свідоцтв.

Наукова школа професора Третяка А.М. "Економіки землекористування та землепорядкування" (галузь знань за державним переліком науково-технічної інформації — 05 "Соціальні та поведінкові науки") — яка запрацювала на освітянській платформі через проведення публічних онлайн-дискурсів в 2023 році для освітян і фахівців землепорядників для формування майбутнього землепорядної галузі України, об'єднаної загальною тематикою "Проблеми та перспективи розвитку галузі землепорядкування в Україні в повоєнний період" (табл. 1).

Хоча, фактично як дослідницька — наукова школа працює вже більше 15 років через дослідження наукових учнів Третяка А.М. Як науковий керівник (консультант) підготував 25 вчених — 4 доктора економічних наук, 17 кандидатів економічних наук і 4 доктора філософії.

Слід наголосити на надзвичайній працездатності та багатовекторності наукових досліджень А.М.Третяка, яка дозволила йому самостійно, не маючи в своєму розпорядженні базової фундаментальної наукової установи — так як зазвичай — дисертації як кандидатські, а особливо докторські відображають роботу цілих наукових відділів, — сформуванню своєї наукової школи та підготувати цілу плеяду вчених. А ще — вченого як особистість, яка обрала своїм життям — науку, відрізняє від будь-якої іншої особи з наявністю вченого ступеню, насамперед бажання та вміння самостійно формувати та опрацьовувати напрями наукових досліджень, причому, при відсутності фінансування, навіть за власні кошти, а також передавати свої знання — учням, в яких, перш за все, вченому хочеться бачити своїх послідовників [3].

Нині наукова школа об'єднала 19 провідних українських вчених — 8 докторів економічних наук, 10 кандидатів економічних наук, 1 доктора філософії, які крім Білоцерківського національного аграрного університету є представниками різних наукових та освітніх закладів — Національний університет біоресурсів і природокористування України, Державний біотехнологічний університет, Національний університет "Львівська політехніка", Сумський національний аграрний університет, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Інститут демографії та проблем якості життя Національної академії наук України, Національний авіаційний університет, ВСП "Боярський фаховий коледж НУБіП України", ВСП "Бучацький фаховий коледж ЗВО "Подільський державний університет".

Така розмаїтість наукових та освітніх закладів створює широку платформу, з однієї сторони для обміну кращими науковими розробками та методологічними підходами до наукових напрацювань з використанням відповідних вузівських традицій, а з іншої — сприяє швидкому поширенню та впровадженню всіх цікавих наукових розробок, досягнень, а також неформальному обміну досвідом. Все це сприяє та стимулює наукову творчість.

Так вченими наукової школи професора Третяка А.М. протягом останніх 5 років (2019-2023 рр.) підготовлено та опубліковано 1103 праці, зокрема 74 монографії, 29 навчальних посібників, практикумів, 349 статей у фахових виданнях, статей 130 у виданнях Web of Science Core Collection та Scopus, 69 статей в інших виданнях, 15 статей в зарубіжних виданнях, 406 публікацій тез на наукових конференціях

Таблиця 1. Проведення онлайн-дискурсів науковою школою професора Третяка А.М. протягом 2023–2024 років

Назви тем, що виносилися на дискурс	Дата проведення чи публікації	Взяли участь в дискусії	Рейтинг результатів обговорення у Facebook		
			охоплено допису	схвалено	поширено
<b>Онлайн-дискурс:</b> Землевпорядні проблеми планування та оцінки стану землекористування при розробленні комплексних планів просторового розвитку території територіальних громад	24.05.2024	40	996	18	6
<b>Онлайн-дискурс:</b> Трансформація закону України «Про землеустрій»: проблеми і перспективи»	19.04.2024	38	378	14	5
<b>Онлайн-дискурс:</b> Землевпорядна наука та освіта, або чому Україна втрачає систему землеустрою?: стратегічні та інституціональні проблеми»	29.03.2024	30	803	14	8
<b>Аналітично-інформаційна публікація</b> до Дня землевпорядника – присвячена одному із фундаторів заснування свята «День землевпорядника» А.С. Даниленку	07.03.2024		4 913	44	35
<b>Онлайн-дискурс:</b> Землевпорядно-екологічне нормування землекористування пов'язаного з порушеннями у зв'язку із бойовими діями для надання їм юридичного статусу та обрахунки збитків	23.02.2024	40	156	26	12
<b>Онлайн-дискурс:</b> Землевпорядкування та оцінка нанесеної шкоди землекористуванню на територіях, що зазнали військових дій Росії в Україні	26.01.2024	40	506	12	6
<b>Онлайн-дискурс:</b> Публікація Новий Перелік спеціальностей де спеціальність «Геодезія та землеустрій» виокремлена як самостійна	16.01.2024		3708	31	12
<b>Онлайн-дискурс:</b> Які знання повинен мати фахівець із землевпорядкування	08.12.2023	60	307	25	2
<b>Аналітична публікація:</b> Із виступу А.М.Третяка 10.11.2023 р. на всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток землевпорядної освіти в контексті набуття Україною членства в ЄС»	17.11.2023	-	165	-	-
<b>Онлайн-дискурс:</b> Вимоги закону України «Про вищу освіту» та освітніх стандартів щодо підготовки фахівців із землевпорядкування	27.10.2023	28	154	15	2
<b>Аналітично-інформаційна публікація:</b> Пропозиції до галузей знань та спеціальностей, за якими має здійснюватися підготовка землевпорядників та мають наступні відповідники у ISCED-2013	04.09.2023	-	883	21	6
<b>Онлайн-дискурс:</b> Особливості багаторівневої освітньої підготовки фахівців у сфері землеустрою в контексті розвитку інформаційного суспільства	22.06.2023	32	1000	24	7
<b>Онлайн-дискурс:</b> Місце і значення професіоналів-землевпорядників в удосконаленні системи територіально-просторового планування розвитку землекористування територіальних громад та розвитку галузі землевпорядкування	01.06.2023	100	285	18	2
<b>Онлайн-дискурс:</b> Місце і значення професіоналів-землевпорядників в удосконаленні системи управління земельними ресурсами та землекористуванням і розвитку галузі землевпорядкування	19.05.2023	35	384	20	3
<b>Онлайн-дискурс:</b> Наукові, практичні та освітні засади стратегії розвитку земельного устрою в Україні у повосенний період як базової основи розвитку системи землевпорядкування	06.05.2023	32	359	12	3
<b>Онлайн-дискурс:</b> Нова парадигма розвитку галузі землевпорядкування в Україні і роль в цьому процесі землевпорядників	22.04.2023	38	105	12	1
<b>Онлайн-дискурс:</b> Освітні проблеми підготовки фахівців землевпорядників та втрата галузі землевпорядкування	22.04.2023	25	117	25	2
<b>Онлайн-дискурс:</b> Проблеми та перспективи розвитку галузі землевпорядкування в повосенний період	07.04.2023	24	73	12	2

Джерело: сформовано з використанням джерела [4].

різного рівня, у тому числі міжнародних, закордонних; 27 методичних та навчально-методичних розробок, зареєстровано 4 авторських свідоцтв.

Щодо освітньої діяльності та підготовки молодих вчених Третяком А.М., то можна узагальнити, що він вже 20 років активно займається підготовкою вчених, передаючи їм всі

Таблиця 2. Навчальні посібники А.М. Третяка (2002—2023 рр.)

№ п/п	Назва навчального посібника
1	Стандартизація та нормування у землеустрої: навч. посіб. III-є доповнене видання. А.М. Третяк, В.М. Третяк, І.Г. Колганова, Т.М. Прядка, Н.О. Капінос, Ю.В. Лобуцько. [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква, 2023. 284 с.
2	Територіально-просторове планування землекористування: навч. посібник / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Т.М. Прядка, Н.А. Третяк; За заг. ред. професора А.М. Третяка. Біла Церква, «ТОВ «Білоцерківдрук», 2022. 168 с.
3	Земельні ресурси та їх використання: навч. пос./ Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Трофименко П.І., Трофименко Н.В. [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква: «ТОВ «Білоцерківдрук», 2022. 304 с.
4	Управління земельними ресурсами та землекористуванням: навч. посібник / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Р.М. Курильців, Т.М. Прядка, Н.О. Капінос, Н.А. Третяк; За заг. ред. професора Третяка А.М. Біла Церква: «ТОВ «Білоцерківдрук», 2022. 432 с.
5	Науково практичне забезпечення землеоціночної діяльності: навч. пос. А.М. Третяк, В.М. Третяк, Т.М. Прядка, Н.А. Третяк, А.О. Вольська, Р.А. Третяк; [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква: «ТОВ «Білоцерківдрук», 2022. 124 с.
6	Землевпорядний процес: навчальний посібник / А.М. Третяк, Й.М. Дорош, Р.А. Третяк, Ю.В. Лобуцько. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 276 с.
7	Історія земельних відносин і землеустрою в Україні: підручник / А.М. Третяк, Т.М. Прядка, І.П. Гетьманчик; [за заг. ред. А.М. Третяка]. Херсон: Олді-плюс, 2017. 419 с.
8	Землевпорядне проектування: розроблення проектів землеустрою щодо встановлення (відновлення) та зміни меж населених пунктів: навч. посіб. / А.М. Третяк, В.М. Третяк Р.А. Третяк; [за заг. ред. А.М. Третяка]. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. 180 с.
9	Екологія землекористування: навч. посіб. / Третяк А.М., Будзак О.С., Третяк В.М. та ін.; [за заг. ред. А.М. Третяка]. К.: Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 178 с.
10	Землевпорядне проектування: організація землекористування структурних елементів екомережі України на місцевому рівні: навч. посібник / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Л.А. Гуцько; [за заг. ред. А.М. Третяка]. Херсон: Олді-плюс, 2016. Ч. 4. 184 с.
11	Землевпорядне проектування: впорядкування землеволодінь і землекористувань та організація території сільськогосподарських підприємств: навч. посібник / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Р.А. Третяк; [за заг. ред. А.М. Третяка]. Херсон: Олді-плюс, 2016. Ч. 3. 172 с.
12	Землевпорядне проектування: організація територій сільськогосподарських підприємств методом еколого-ландшафтного землеустрою: навчальний посібник / А.М. Третяк, В.М. Другак, Л.А. Гуцько, Л.П. Гетьманчик; [за заг. ред. А.М. Третяка]. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 236 с.
13	Землеустрої: підручник / А.М. Третяк; ред. В.М. Другак. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 520 с.
14	Історія земельних відносин і землеустрою в Україні: навч. посіб./ А.М. Третяк, Т.М. Прядка, І.Г. Колганова; [за заг. ред. А.М. Третяка]. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2013. 350 с.
15	Стандартизація та нормування у сфері екології землекористування: навч. пос. / А.М. Третяк, В.М. Другак. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2013. 256 с.
16	Стандартизація та нормування у землеустрої: навчальний посібник / А.М. Третяк, В.М. Другак, І.Г. Колганова. К.: ДУ «НМЦ «Агроосвіта», 2013. 224 с.
17	Землевпорядне проектування: еколого-ландшафтне землевпорядкування сільськогосподарських підприємств: навч. пос. / А.М. Третяк, В.М. Другак, Р.А. Третяк, Л.А. Гуцько. К.: Аграрна наука, 2007. 120 с.
18	Землевпорядне проектування: теоретичні основи і територіальний землеустрої: навч. пос. / А.М. Третяк. К.: Вища освіта, 2006. 528 с.
19	Управління земельними ресурсами: навч. пос. / А.М. Третяк, О.С. Дорош; [за заг. ред. А.М. Третяка]. Київ: ТОВ «ЦЗРУ», 2006. 462 с.
20	Методологія та методика наукових досліджень у землевпорядкуванні: навч. пос. / А.М. Третяк, В.М. Другак. К.: Аграрна наука, 2005. 300 с.
21	Менеджмент в землевпорядкуванні: навч. пос. / А.М. Третяк, А.Я. Сохнич, В.М. Другак, Л.І. Смоленська, Р.А. Третяк. К.: ТОВ ЦЗРУ, 2004. 344 с.
22	Економіка землекористування та землевпорядкування. навч. пос. / А.М. Третяк. К.: ТОВ ЦЗРУ, 2004. 542 с.
23	Формування меж адміністративно територіальних утворень: навч. пос. / А.М. Третяк, В.М. Другак, Р.А. Третяк. К.: ТОВ «ЦЗРУ», 2004. 85 с.
24	Землевпорядне проектування землеволодінь та землекористувань засобами програм MAPINFO та SURFER: навч. пос. / А.М. Третяк, В.М. Другак, М.М. Романський, А.О. Музика. Київ, ТОВ. «ЦЗРУ», 2003. 95 с.
25	Історія земельних відносин і землеустрою: навч. пос. / А.М. Третяк. К.: Аграрна наука, 2002.
26	Наукові основи землеустрою: навч. пос. / А.М. Третяк. К.: ТОВ. ЦЗРУ, 2002. 343 с.

Джерело: сформовано авторами.

свої знання, крім наукового керівництва (консультування) це:

1) робота у складі складу експертної ради з економічних наук Атестаційної комісії Міністерства та науки України в 2005—2010 роках;

2) робота у складі докторської спеціалізованої вченої ради у Національному університеті "Львівська політехніка" в 2009—2013 роках;

3) робота у складі докторської спеціалізованої вченої ради у Національному університеті біоресурсів і природокористування 2009—2013 рр., 2014—2017 рр., 2018—2021 рр.

Досліджуючи місце і роль професора Третяка Антона Миколайовича у формуванні базової освітньої основи землевпорядкування в Україні, слід зазначити, що вона насамперед на-

правлена на розбудову фаху землевпорядкування та формування відповідного іміджу галузі та професійному захисту інтересів її фахівців. Будучи по своїй суті дуже щирою та відвертою людиною, Антон Миколайович намагається всі свої знання передати молодому поколінню, насамперед через розробку відповідної навчально-методичної бази: розроблення нових дисциплін, навчальних планів, навчальних та робочих програм, методичного забезпечення, написання навчальних посібників, підручників, відкриття нових спеціалізацій, аспірантури тощо.

Основними етапи педагогічної діяльності є [3]:

I етап — Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича — професор кафедри ґрунтознавства та агробізнесу (09.1996 — 08.2000 р.);

II етап — Національний університет біоресурсів та природокористування України (2000—2012 рр.):

— 2000 р. — заснував кафедру управління земельними ресурсами в Національному університеті біоресурсів та природокористування — де розробив відповідні навчальні програми та підготував навчальний посібник з управління земельними ресурсами, який був виданий згодом в 2006 році,

— 2001—2007 рр. — очолював та розбудував кафедру землевпорядного проектування Національному університеті біоресурсів та природокористування України,

— 2007—2012 рр. — професор кафедри землевпорядного проектування Національного університету біоресурсів та природокористування України

III етап — Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління Мінприроди України (2010 р. по нині) нижче є

— 2010 р. — створив та очолив Навчально-науковий інститут економіки природних ресурсів та екології землекористування у складі Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління Мінприроди України.

— 2011 р. — заснував кафедру екології та економіки землекористування Навчально-наукового інституту економіки та екології природокористування у складі Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління та працював професором (2011—2014 рр.)

При цьому, надзвичайно велика заслуга Третяка А.М. у забезпеченні в ці етапи, практично по всіх дисциплінах навчальними посібниками, зокрема підготовлені та видані 26 навчальних посібників та підручників, з яких 17 — з ознакою вперше в Україні (табл. 2).

Освітня сфера завжди є однією з пріоритетних сфер діяльності Антона Миколайовича. Розуміючи необхідність розробки єдиних навчально-методичних підходів до підготовки високо кваліфікованих фахівців в 2013 році Третяк А.М. розробляє та затверджує в Міністерстві освіти та науки та через ДУ "НМЦ "Агроосвіта":

1) Галузевий стандарт "освітньо-професійна програма перепідготовки спеціаліста в галузі знань 08.01 Геодезія та землеустрій за спеціальністю 7.08010103 "землеустрій та кадастр": методична розробка Затверджено Міністерством освіти та науки 03.08.2013 р. / А.М. Третяк, В.М. Другак. Київ, 2013. 28 с.

2) Стандартизація та нормування у землеустрої. Програма навчальної дисципліни фахівців ОКР "магістр" напрямку 6.080101 "геодезія, картографія та землеустрій" 8.08010103 "землеустрій та кадастр" у вищих навчальних закладах IV рівня акредитації Міністерства аграрної політики та продовольства України: навчальна програма / А.М. Третяк, В.М. Другак, І.Г. Колганова, М.Г. Ступень, П.П. Колодій. К.: ДУ "НМЦ "Агроосвіта", 2013. 19 с.

3) Землеустрій. Програма навчальної дисципліни фахівців ОКР "бакалавр" напрямку 6.080101 "геодезія, картографія та землеустрій" 6.080101 "землеустрій та кадастр" у вищих навчальних закладах IV рівня акредитації Міністерства аграрної політики та продовольства України / А.М. Третяк. К.: ДУ "НМЦ "Агроосвіта", 2013. 23 с.

4) Землевпорядне проектування. Програма вибіркової навчальної дисципліни підготовки фахівців ОКР "бакалавр" напрямку 6.080101 "Геодезія, картографія та землеустрій" у вищих навчальних закладах II-IV рівня акредитації Міністерства аграрної політики та продовольства України / А.М. Третяк, В.М. Другак, І.Г. Колганова, М.Г. Ступень, П.П. Колодій. К.: ДУ "НМЦ "Агроосвіта", 2013. 46 с.

В березні 2010 року А.М. Третяк створив та очолив Навчально-науковий інститут економіки природних ресурсів та екології землекористування у складі Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління Мінприроди України. Також створив кафедру екології та економіки землекористування і протягом 2011—2014 рр. — за сумісництвом працював професором кафедри екології та економіки землекористування

Третяк А.М. є автором та розробником нових спеціалізацій, аспірантури та магістратури які значно розширили напрями діяльності Держ-

жавної екологічної академії післядипломної освіти та управління.

Третяк Антон Миколайович є розробником трьох напрямів:

I напрям — розробка нових спеціалізацій з підготовки магістрів на базі повної вищої освіти

1) за спеціальністю 193 "Геодезія та землеустрій" у галузі знань 19 "Архітектура та будівництво" спеціальності 7.08010103 землеустрій та кадастр — спеціалізація "Землеустрій та адміністрування землекористування", зокрема для фахівців територіальних громад та об'єднаних територіальних громад (отримана ліцензія МОН України в 2016 р.);

2) у галузі знань 10 — "Природничі науки" за спеціальністю 101 "екологія" із спеціалізації "землепорядкування та екологізація землекористування", зокрема для фахівців територіальних громад та об'єднаних територіальних громад, зокрема для фахівців територіальних громад та об'єднаних територіальних громад (отримана ліцензія МОН України в 2019 р.);

3) за спеціальністю 193 "Геодезія та землеустрій" у галузі знань 19 "Архітектура та будівництво" спеціальності 7.08010103 землеустрій та кадастр — спеціалізація "кадастровий реєстратор", зокрема для фахівців районних управлінь (відділів) Держгеокадастру України (сформована ліцензійна справа для МОН України, 2018 р.).

II напрям — розробка відповідної документації (концепція, навчальний план, навчальні та робочі програми та інше методичне забезпечення) щодо підвищення кваліфікації спеціаліста та магістра в галузі знань 19 — "Архітектура та будівництво" за спеціальністю 193 "Геодезія та землеустрій" (отримана ліцензія МОН України в 2015 р.).

III напрям — розробка відповідної документації (концепція, навчальний план, навчальні та робочі програми та інше методичне забезпечення) щодо відкриття на третьому (освітньо-науковому) рівні аспірантури Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління у галузі знань 05 — "Соціальні та поведінкові науки" за спеціальністю 051 "Економіка" із спеціалізації "економіка землепорядкування та землекористування" (2016 р.)

Все вище наведене вдалося завдячуючи особистим розробкам Третяка А.М.:

— Освітньо-кваліфікаційна характеристика спеціаліста в галузі знань 0801 геодезія та землеустрій за напрямом підготовки 6.080101 геодезія, картографія та землеустрій, спе-

ціальність 7.08010103 землеустрій та кадастр, кваліфікація 2148.2 інженер землепорядник — затверджена в Міністерстві освіти і науки України 05.08.2013 р.

— Освітньо-професійна програма перепідготовки спеціаліста в галузі знань 0801 геодезія та землеустрій за напрямом підготовки 6.080101 геодезія, картографія та землеустрій, спеціальність 7.08010103 землеустрій та кадастр, кваліфікація 2148.2 інженер землепорядник — затверджена в Міністерстві освіти і науки України 05.08.2013 р.

— Стандарт вищого навчального закладу "Засоби діагностики рівня якості вищої освіти" для освітньо-кваліфікаційного рівня магістр в галузі знань 19 "Архітектура та будівництво", спеціальність 19 "Геодезія та землеустрій", кваліфікація 2148.1 науковий співробітник — схвалений вченою радою Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління протокол № 4-15 від 08.05.2015 р. та затверджений ректором Державного закладу "Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління"

— Концепція діяльності Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління Мінприроди України щодо підготовки фахівців у галузі знань 19 — "Архітектура та будівництво" за спеціальністю 193 "Геодезія та землеустрій" із спеціалізацій "землеустрій і адміністрування землекористування" та "кадастровий реєстратор"; у галузі знань 10 — "Природничі науки" за спеціальністю 101 "екологія" із спеціалізації "землепорядкування та екологізація землекористування"; у галузі знань 05 — "Соціальні та поведінкові науки" за спеціальністю 051 "Економіка" із спеціалізації "економіка землепорядкування та землекористування" затверджена ректором Державного закладу "Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління", 2014 р.

Щодо окремих аспектів відповідного наукового забезпечення земельної галузі України, треба сказати, що професор Третяк Антон Миколайович активно займається фундаментальними та прикладними науковими розробками, зокрема як керівник таких державних науково-технічних програм [2]:

— НТП "Інституціональне забезпечення реалізації еколого-економічних складових сталого розвитку землекористування в Україні" державний реєстраційний номер 0121U113279;

— НТП "Напрями розвитку та механізми формування економіки і екології землекористування в умовах нових земельних відносин" (номер державної реєстрації 011Ш006654);

Таблиця 3. Монографії А.М. Третяка (1992–2023 рр.)

№ п/п	Назва праці
1	Землевпорядкування в Україні: розвиток на засадах новітньої інституціонально-поведінкової теорії. монографія / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Т.М. Прядка, Л.А. Гунько, Н.А. Третяк; [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква: «ТОВ «Білоцерківдрук», 2023. 224 с.
2	Управління земельними ресурсами та землекористуванням: базові засади теорії, інституціалізації, практики: монографія / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Р.М. Курильців, Т.М. Прядка, Н.А. Третяк; [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква: «ТОВ «Білоцерківдрук», 2021. 227 с.
3	Територіально-просторове планування: базові засади теорії, методології, практики: монографія / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Т.М. Прядка; [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква: «ТОВ «Білоцерківдрук», 2021. 142 с.
4	Економіка земельного ринку: базові засади теорії, методології, практики: монографія / А.М. Третяк, В.М. Третяк, О.Ф. Ковалишин, Н.А. Третяк; [за заг. ред. А.М. Третяка]. Львів : СПОЛОМ, 2019. 486 с.
5	Організація землекористування ділянок природно-заповідного фонду: монографія / Третяк А.М., Третяк В.М., Гунько Л.А., Гетманчик І.П. К.: ЦП «Компринт» 2019. 186 с.
6	Земельна реформа в Україні: тенденції та наслідки у контексті якості життя і безпеки населення: [монографія] / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Н.А. Третяк; під заг. ред. А.М. Третяка. Херсон: Гринь Д.С., 2017. 522 с.
7	Теоретичні засади землевпорядного процесу: [монографія] / А.М. Третяк, Й.М. Дорош, Р.А. Третяк; під заг. ред. А.М. Третяка. Херсон: Гринь Д.С. 2017. 266 с.
8	Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2015 році. розділ 6. Земельні ресурси і ґрунти / А.М. Третяк. К.: Міністерство екології та природних ресурсів України, ФОП Гринь Д.С. 2017. 308 с. (С. 116–125).
9	Землевпорядне проектування: організація землекористування структурних елементів екомережі України на місцевому рівні: Монографія / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Л.А. Гунько, Ю.В. Лобуцько. К.: ДП «Компринт», 2016. 163 с.
10	Землеустрій в Україні: впорядкування землеволодінь і землекористувань та організація території сільськогосподарських підприємств: монографія / А.М. Третяк, В.М. Третяк. Херсон: Гринь Д.С., 2016. 200 с.
11	Капіталізація землекористування населених пунктів в процесі зміни їх меж та трансформації видів використання земель. Монографія / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Н.А. Третяк, А.В. Лобуцько. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. 133 с.
12	Склад, структура та зміст «Програми використання і охорони земель та інших природних ресурсів на територіях об'єднаних територіальних громад» на прикладі Деснянської об'єднаної територіальної громади Козелецького району Чернігівської області: [монографія] / А.М. Третяк, В.М. Третяк, В.О. Леонєць, Н.А. Третяк, Н.О. Капінос. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС. 2016. 144 с.
13	Довідник із землеустрою / А.М. Третяк; за ред. Л.Я. Новаковського. 4–те вид., перероб. і доп. К.: Аграр. Наука, 2015. 492 с.
14	Антологія земельних відносин, землеустрою, земельного кадастру, охорони земель та економіки землекористування. Том 3 Земельний кадастр. / А.М. Третяк, упорядник В.М. Другак. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 486 с.
15	Землеустрій в Україні: теорія, методологія: монографія / А.М. Третяк. – Херсон: Гринь Д.С., 2013. 650 с.
16	Розвиток земельних відносин та системи землекористування в Україні: теорія, методологія і практика / За заг. ред. А.М. Третяка / А.М. Третяк, Й.М. Дорош, Дорош О.С., Стецюк М.П. К.: ЗАТ «ВІПОЛ», 2012. 256 с.
17	Екологія землекористування: теоретико-методологічні основи формування та адміністрування: Монографія / А.М. Третяк. Херсон: Гринь Д.С., 2012. 440 с.
18	Організаційно-правові акти у сфері природно-заповідного фонду України / А.Д. Юрченко, В.О. Леонєць, В.О. Кузьмінський, Ю.І. Бистрякова, В.В. Леонєць; [за ред. чл.-кор. НААН України, д. е. н., професора, заслуженого працівника сільського господарства України Третяка А.М.]. Херсон: Олді-плюс. 2012. 322 с.
19	Земельний капітал: теоретико-методологічні основи формування та функціонування: монографія / А.М. Третяк. Львів: Сполом, 2011. 520 с.
20	Землевпорядне проектування: еколого-економічні засади формування землекористування природно-заповідних територій / А.М. Третяк, І.П. Гетьманчик. Київ.: «ЦП «КОМПРИНТ», 2011. 254 с.
21	Антологія земельних відносин, землеустрою, земельного кадастру, охорони земель та економіки землекористування в Україні: (вибрані твори): в 5 т. / А.М. Третяк. К.: ТОВ «ЦЗРУ», 2009. Т. 1: Земельні відносини: розвиток та регулювання, земельних відносин, управління земельними ресурсами, відносини власності на землю / упоряд. В. Другак. [Б. м.]: [б.в.], 2009. 552 с.
22	Антологія земельних відносин, землеустрою, земельного кадастру, охорони земель та економіки землекористування в Україні: в 5 т. / А.М. Третяк. К.: ТОВ «ЦЗРУ», 2009. Т. 2: Землеустрій: розвиток системи землеустрою, планування використання земель, землевпорядне проектування / упоряд. В. Другак. [Б. м.]: [б.в.], 2009. 478 с.
23	Словник термінів у сфері земельних відносин та землекористування / За загальною редакцією А.М. Третяк [та ін.]. Державний комітет України із земельних ресурсів: К.: ТОВ «Август Трейд», 2008. 40 с.
24	Землевпорядне проектування: упорядкування існуючих сільськогосподарських землеволодінь та землекористувань та їх угідь (Повторне видання) / За загальною редакцією А.М. Третяк [та ін.]. Державний комітет України із земельних ресурсів: К.: ТОВ «Август Трейд», 2008. 252с.
25	Управління земельними ресурсами (Повторне видання) / За загальною редакцією А.М. Третяк [та ін.]. Державний комітет України із земельних ресурсів: К.: ТОВ «Август Трейд», 2008. 452 с.
26	Земельний кадастр: проблеми реформування та автоматизації / Л.Я. Новаковський, А.М. Третяк, А.М. Муховиков, В.О. Леонєць; за ред. Л. Я. Новаковського. К.: Урожай, 2008. 184 с.
27	Земельна політика та земельні відносини: соціально-економічні і духовні аспекти розвитку / А.М. Третяк, В.М. Другак. К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 178 с.
28	Землевпорядне проектування: упорядкування існуючих сільськогосподарських землеволодінь та землекористувань та їх угідь / А.М. Третяк, В.М. Другак, І.Г. Колганова. К.: ТОВ «ЦЗРУ», 2007. 210 с.
29	Землевпорядне проектування: теоретичні та методичні основи інвестицій у землекористування / А.М. Третяк, В.М. Другак, Д.П. Романська. К.: ТОВ «ЦЗРУ», 2007. 246 с.
30	Облік і оцінка балансової вартості земель в наукових установах і підприємствах УААН / А.М. Третяк, В.К. Ярмолицький, В.М. Жук, В.М. Другак. К.: УААН, 2006. 274 с.

№ п/п	Назва праці
31	Еволюція розвитку аграрної економічної науки в Україні / А.М. Третяк, М.В. Зубець, В.А. Вергунов, В.І. Власов та ін. Т. IV Аграрна наука: Розвиток та досягнення. К.: ННЦ ІАЕ, 2006. 470 с.
32	Збереження біологічного та ландшафтного різноманіття в басейні ріки Дніпро / А.М. Третяк [та ін.]. Канада: Видавництво Онтаріо, 2005. 125 с.
33	Від становлення земельних відносин до комплексної механізації виробництва / А.М. Третяк, М.В. Зубець, В.І. Власов [та ін.]. К.: Аграрна наука, 2005. 278 с.
34	Теоретико-методологічні основи державного земельного кадастру в Україні / А.М. Третяк, О.Я. Панчук, В.М. Другак, Л.О. Греков, М.М. Романський, А.В. Тарнопольський, М.Д. Черемшинський. К.: ТОВ «ЦЗРУ», 2003. 253 с.
35	Регулювання земельних відносин на території сільської територіальної громади / А.М. Третяк, В.І. Коваль, С.С. Нешик. К.: УАДУ, 2003. 75 с.
36	Земельні ресурси України та їх використання / А.М. Третяк, Д.І. Бабміндра. К.: ТОВ «ЦЗРУ», 2003. 143 с.
37	Екологія басейна верхнього Дніпра / А.М. Третяк, Н.Н. Бамбалов, А.М. Гордеев, В.Н. Другак і др. Смоленск: СГПУ, 2003. 177 с.
38	Наукові основи економіки землекористування та землевпорядкування / А.М. Третяк, В.М. Другак. К.: ТОВ «ЦЗРУ», 2003. 345 с.
39	Теоретичні основи землеустрою / А.М. Третяк. К.: ІЗ УААН, 2002. 152с.
40	Оценка состояния сельскохозяйственного землепользования и его влияние на биоразнообразие в бассейне реки Днепр на территории Белоруссии, России и Украины / А.М. Третяк, Н.Н. Бамбалов, В.Н. Гордеев, В.Н. Другак [и др.]. К.: ПРООН-ГЕФ, 2002. 146 с.
41	Земельна реформа і землеустрій в Україні / Л.Я. Новаковський, А.М. Третяк, Д. С. Добряк; Ін-т землеустрою УААН. К., 2001. 151 с.
42	Основні положення концепції розвитку земельної реформи в Україні / Л.Я. Новаковський, А.М. Третяк; Ін-т землеустрою УААН.–К., ІЗ УААН, 2000. 97 с.
43	Землевпорядні роботи при реорганізації недержавних сільськогосподарських підприємств/А.М. Третяк, Д.С. Добряк, А.Д. Юрченко, Ю.М. Альбошич і т.д. За заг. ред. Новаковського Л.Я. К.: Століття, 2000. 167 с.
44	Земельний кадастр ХХІ століття: Зарубіжні і вітчизняні погляди на розвиток земельного кадастру / А.М. Третяк. Київ: РЗР, 1999. 162 с.
45	Управління земельними ресурсами та реєстрація землі в Україні / А.М. Третяк. К.: Преса України, 1998. 220 с.
46	Land Administration and Land Registration in Ukraine/ А. Tretyak. Kyiv, 1998. 100p.
47	Земельні відносини в Україні: законодавчі акти і нормативні документи / Держ. ком. України по земель. ресурсах; упоряд. Л.Я. Новаковський, А.М. Третяк, Г.О. Волошин [та ін.]. К.: Урожай, 1998. 814 с.
48	Планування та формування землекористування в населених пунктах / А.М. Третяк. К.: ІЗ УААН, 1998. 50 с.
49	Оптимізація землекористування в умовах реформування земельних відносин на регіональному рівні (на прикладі Карпатського регіону України) / А.М. Третяк, Хапіцька З.С.– Чернівці.: ЧФЗУ, 1996.– 104 с.
50	Проблеми приватизації та охорони земель в Карпатському регіоні України в умовах здійснення земельної реформи: матеріали регіональної наук. виробничої конф., лютий 1996 р. / УААН, Державний університет ім. Федьковича; ред. А.М. Третяк (та ін.). Чернівці: 1996. 97 с.
51	Приватизація земель колективних сільськогосподарських підприємств / А.М. Третяк. Чернівці.: ЧФЗУ, 1995. 100 с.
52	Противерозійна мелорація еродованих земель в Прут-Дністровському междуріччю / А.М. Третяк, М.Д. Волошук, М.П. Юзефоцок. Львів-Чернівці: ЧФЗУ, 1995.
53	Особливості землеустрою національних природних парків / А.М. Третяк. Чернівці: ЧФЗУ, 1994.
54	Земельно-кадастрове районування території на ландшафтній основі / А.М. Третяк. Чернівці: ЧФЗУ, 1993. 79 с.
55	Земельні реформи на Україні: Уроки історії/ А.М. Третяк. Чернівці: ЧФЗУ, 1993.
56	Теоретичні і практичні проблеми розробки регіональних програм захисту земель від ерозійних процесів / А.М. Третяк.– Чернівці: ЧФЗУ, 1993.
57	Основи організації ефективного й раціонального використання землі фермерськими господарствами / А.М. Третяк. Чернівці: Від Дністра до Карпат, 1992.

Джерело: сформовано авторами.

— НТП "Розробка наукових основ економіки землекористування та землевпорядкування" (номер державної реєстрації — 0104U003801);

— Участь в 22 науково-дослідних розробках.

Найбільш вагомими результатами наукової діяльності Третяка А.М.: 1) розроблено новітню інституціонально-поведінкову теорію розвитку системи землевпорядкування в Україні; 2) розроблено теоретичні засади формування земельного капіталу в Україні; 3) розроблено теоретичні засади розвитку земельного устрою та сучасної системи землекористування в Україні; 4) розроблено теоретичні засади зону-

вання земель за типами (підтипами) землекористування в замін чинних категорій земель; 5) концептуальні засади розвитку економічних відносин власності на землю, земельних відносин та земельного ринку в Україні.

Основні теоретичні напрацювання знайшли своє відображення в 57 монографіях (табл. 3).

Третяк А.М. дуже ініціативно займається просвітницькою діяльністю — вже більше 25 років є активним популяризатором наукових знань [2, 3]:

— ініціатор заснування та був головним редактором журналу "Землевпорядний вісник" (з 1997 р.);

— ініціатор заснування та був заступником головного редактора журналу "Землевпорядкування" (2001 р.);

— головний редактор журналу "Земельне право України" (2010—2015 рр.);

— член редакційної колегії журналу "Екологічні науки" (2011—2019 рр.);

— заступник головного редактора журналу "Землеустрій, кадастр і моніторинг земель" з 2012 року.

При цьому треба наголосити, що вся ця просвітницька робота здійснюється Антоном Миколайовичем на громадських засадах.

Третяк Антон Миколайович відноситься до тих унікальних вчених, яким протягом свого творчого життя вдалося охопити своїми науковими дослідженнями практично всю землевпорядну галузь і весь комплекс проблематики необхідний для успішного її функціонування. А також для її органічної інтеграції в структуру ДЕРЖАВИ УКРАЇНИ. А найголовніше — знає, розуміє та має бачення яким чином перезавантажити землевпорядну галузь на засадах нової інституціонально-поведінкової теорії, щоб вона, з однієї сторони, стала могутнім запобіжником для зловживань на земельному ринку, а з іншої — запустила механізми функціонування земельного капіталу, як важливого фактора економічного зростання України [3]. Для цього мають бути побудовані та працювати відповідні інституціональні бази направлені на капіталізацію землекористування з врахуванням інших аспектів його економіки та екологізації землекористування, а інструментом реалізації заходів є система землевпорядкування.

### ВИСНОВКИ

Обґрунтовано важливість формування базової освітньої основи галузі землевпорядкування в Україні та окремі аспекти відповідного наукового забезпечення земельної галузі для ефективного розвитку держави і значимість в цьому процесі ролі особистості — справжнього вченого. Досліджуючи діяльність А.М. Третяка, як талановитого науковця, необхідно зазначити, що його освітянська діяльність, направлена на розбудову фаху землевпорядкування та формування відповідних навчальних програм, методичного забезпечення, написання навчальних посібників. Нині відзначаючи свій 75 річний ювілей в червні 2024 року Антон Миколайович досі є осо-

бистістю, яка сповнена задумів як донести працюючим та майбутнім землевпорядникам основи та особливості функціонування земельної галузі для забезпечення сталого (збалансованого) розвитку земельного устрою та найбільшої капіталізації землекористування для підняття економіки України.

### Література

1. Третяк А.М., Третяк В.М., Ковалишин О.Ф., Третяк Н.А. Економіка земельного ринку: базові засади теорії, методології, практики: монографія / [за заг. ред. А.М. Третяка]. Львів: СПОЛОМ, 2019. 486 с.

2. Третяк В.М., Прядка Т.М. Наукова школа професора Третяка А.М. та її місце у розвитку теорії економіки землекористування і землевпорядкування. Агросвіт. № 6. 2024. С. 11—22.

3. Третяк В.М. Місце і роль А.М. Третяка у формуванні та розвитку земельної галузі України: наука, законодавство, виробництво, освітянство / монографія. К., ФОП Ямчинський О.В, 2019. 412 с.

4. Наукова школа професора Третяка А.М. Онлайн-сторінка Facebook // URL: <https://www.facebook.com/groups/755035612730060>.

### References

1. Tretiak, A.M. Tretiak, V.M. Kovalyshyn, O.F. & Tretiak, N.A. (2019), *Ekonomika zemelnogo rynku: bazovi zasady teorii, metodologii, praktyky* [Land market economics: basic principles of theory, methodology, practice], SPOLOM, Lviv, Ukraine.

2. Tretiak, A.M., & Pryadka, T.M. (2024), "The scientific school of professor Tretiak A.M. and its place in the development of the theory of land use economics and land planning", *Agrosvit*, vol. 6, pp. 11-22.

3. Tretiak, V.M. (2019), *Mistse i rol' A.M. Tretiaka u formuvanni ta rozvytku zemel'noi haluzi Ukrainy: nauka, zakonodavstvo, vyrobnytstvo, osvitianstvo* [The scientific school of professor Tretiak A.M.] Place and role of A.M. Tertyaka in the formation and development of the land sector of Ukraine: science, legislation, production, education], FOP Yamchynsky O.V, Kyiv, Ukraine.

4. Facebook (2023), "The scientific school of professor Tretiak A.M.", available at: <https://www.facebook.com/groups/755035612730060>.

*Стаття надійшла до редакції 10.06.2024 р.*

УДК 657.471

**С. І. Василішин,**

д. е. н., професор, директор, ТДВ "Інститут обліку і фінансів" НААН; провідний науковий співробітник відділу обліку та оподаткування, ННЦ "Інститут аграрної економіки"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5023-9878>

**О. А. Шерстюк,**

д. е. н., доцент, провідний науковий співробітник відділу обліку та оподаткування, ННЦ "Інститут аграрної економіки"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9866-511X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.14

## **ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ САДІВНИЦТВА**

S. Vasylishyn,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Director, ALC "Institute of Accounting and Finance" of the NAAS;  
Leading Researcher at the Accounting and Taxation Department, NSC "Institute of Agrarian Economics"

O. Sherstyuk,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Leading Researcher at the Accounting and Taxation Department, NSC "Institute of Agrarian Economics"

### **ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF MARKETING COSTS OF HORTICULTURAL ENTERPRISES**

Маркетингова діяльність підприємств галузі садівництва здійснюється через проведення маркетингових заходів, отримання маркетингових послуг, які забезпечують функціонування підприємств садівництва в сфері вивчення ринку, стимулювання збуту товарів, політики цін, організації й управління рухом товарів до споживача та післяпродажного обслуговування в межах господарської діяльності. Статтю присвячено обґрунтуванню методичних засад та розробці напрямів удосконалення обліково-інформаційного забезпечення управління маркетинговими витратами підприємств галузі садівництва. Проаналізовано виробничі показники розвитку галузі садівництва України у 2000—2022 рр. та визначено її місце в національному АПК. Обґрунтовано економічну сутність та різновекторність дефініцій категорій "витрати на збут" та "маркетингові витрати" з акцентом на важливості виокремлення останніх в окрему класифікаційну групу накладних витрат. Запропоновано класифікацію маркетингових витрат підприємств галузі садівництва. Розроблено пропозиції щодо перейменування синтетичного рахунку 93 "Витрати на маркетинг та збут" для підприємств галузі садівництва з виокремленням окремих рахунків другого та третього порядку для обліку маркетингових витрат: на дослідження ринку; на рекламу та просування; на PR та зв'язки з громадськістю; на стимулювання збуту; на персонал; на розробку нової продукції; на інтернет-маркетинг; на зовнішні послуги. Наголошено на важливості та дієвості використання організації обліку витрат за центрами відповідальності у садівництві.

The marketing activities of horticulture enterprises are carried out through marketing activities, obtaining marketing services that ensure the functioning of horticulture enterprises in the sphere of market research, stimulating the sale of goods, pricing policy, organising and managing the movement of goods to the consumer and after-sales service within

the framework of economic activity. The article is concerned with substantiating the methodological foundations and developing directions for improving the accounting and information support for managing the marketing costs of horticultural enterprises. The production indicators of development of the horticulture industry of Ukraine in 2000—2022 are analysed and its place in the national agro-industrial complex is determined. The economic essence and multi-vector definitions of the categories of 'sales costs' and 'marketing costs' are substantiated, with an emphasis on the importance of allocating the latter into a separate classification group of overheads. A classification of marketing costs of enterprises in the horticulture industry has been proposed. Proposals have been developed to rename the synthetic account 93 'Marketing and Sales Expenses' for horticultural enterprises with the allocation of separate accounts of the second and third order to account for marketing expenses: for market research; for advertising and promotion; for PR and public relations; for sales promotion; for personnel; for new product development; for Internet marketing; for external services. The importance and effectiveness of using cost accounting by centres of responsibility in horticulture is emphasised. It is proved that the allocation of separate sub-accounts for accounting for marketing costs, as well as the implementation of budgeting and accounting methods by centres of responsibility, allows a horticultural enterprise to accurately track and analyse the costs of each marketing event, which is critical for assessing their effectiveness and impact on profitability. This contributes to making informed management decisions to optimise marketing budgets and ensure the rational use of resources to increase the company's competitiveness.

*Ключові слова: обліково-інформаційне забезпечення, бухгалтерський облік, маркетингові витрати, витрати, садівництво, управління витратами, аграрний сектор, управлінський облік.*

*Key words: accounting and information support, accounting, marketing costs, costs, horticulture, cost management, agricultural sector, management accounting.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Садівництво відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, оскільки воно є джерелом різноманітних свіжих і поживних продуктів, таких як фрукти, ягоди та виноград. Ці продукти є невід'ємною частиною здорового харчування, оскільки вони багаті на вітаміни, мінерали та антиоксиданти, які необхідні для підтримки здоров'я і профілактики багатьох захворювань. Забезпечуючи стабільне виробництво та постачання цих продуктів, садівництво сприяє формуванню стійкої системи харчування, яка здатна задовольняти потреби населення в умовах зростаючого попиту на якісні та безпечні продукти харчування. Водночас садівництво має значний економічний вплив, створюючи робочі місця та підтримуючи сільські громади. Це сприяє розвитку аграрної економіки, підвищенню рівня життя та забезпеченню стабільності в регіонах, де розвинена садівнича діяльність. У контексті продовольчої безпеки це означає не тільки фізичну доступність харчових продуктів, але й економічну доступність, оскільки стабільні доходи та робочі місця дозволяють споживачам купувати необхідні продукти харчування.

Підприємства садівничої галузі стикаються зі зростаючою конкуренцією як з боку внутрішніх виробників, так і з боку імпорту. Для утримання конкурентних позицій важливо ефективно управляти маркетинговими витратами. Чітке обліково-інформаційне забезпечення допомагає оптимізувати використання фінансових ресурсів, спрямованих на маркетингові заходи, і таким чином збільшити віддачу від інвестицій у маркетинг.

Крім того, швидкі зміни у споживчих уподобаннях та динаміка ринку потребують від підприємств садівництва гнучкості та адаптивності у маркетингових стратегіях. Для цього необхідно мати доступ до актуальної та точної інформації про витрати на різні маркетингові активності, що дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни та персоналізувати маркетингові зусилля відповідно до потреб споживачів. Таким чином, обліково-інформаційне забезпечення управління маркетинговими витратами є важливим інструментом для підтримки ефективності та сталого розвитку підприємств галузі садівництва.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Теоретичні, методологічні та практичні засади бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту

ту виробничої діяльності аграрних підприємств, зокрема обліково-інформаційне забезпечення управління маркетинговими витратами, розглянуто в наукових працях такими вченими, як Т. Банасько [1], Н. Гудзенко [2], В. Дерій [3], В. Жук [4—5], Б. Засадний [6], О. Лукан [7], М. Огійчук [8], О. Пальчук [9], І. Поліщук [10], Н. Правдюк [11], А. Слєпцової [17], Ж. Ющак [18] та інших.

На думку академіка В. Жука, "виникнення глобальної економіки вимагає від національних товаровиробників підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва, важливою складовою чого є удосконалення обліково-інформаційного забезпечення управління підприємствами та галуззю. Останнє і обумовлює зміни парадигми розвитку бухгалтерського обліку, розробки принципово нових підходів до обліково-інформаційного забезпечення управління" [4, с. 291].

В. Дерій підкреслює, що "витрати на збут продукції підприємство зобов'язане постійно планувати, вчасно облікувати і аналізувати, належно контролювати, в іншому випадку значна їх частина буде непродуктивною та негативно впливатиме на фінансові результати діяльності підприємства-виробника" [3, с. 21].

Більшість підприємств галузі садівництва, які мають відділи з маркетингу, по різному відображають в обліку витрати, пов'язані з маркетинговими дослідженнями, рекламою, товарною та ціновою політикою. Для ефективного використання фінансових ресурсів, оперативного контролю й оптимізації витрат на маркетинг необхідно вдосконалити діючу методику облікового процесу маркетингових витрат.

Н. Правдюк, зазначає, що маркетингова діяльність підприємства, як і будь-який інший вид діяльності, тягне за собою певні витрати, які мають бути економічно доцільними, фінансово обґрунтованими та в повному обсязі відображеними в обліковій системі. Однак усталена практика ведення бухгалтерського обліку на вітчизняних підприємствах унеможливує акумулювання відомостей про проведені маркетингові заходи та пов'язані з ними витрати, що не дозволяє повною мірою задовольнити інформаційні запити зовнішніх і внутрішніх користувачів. Виходячи з цього, розглянемо детально порядок відображення та узагальнення інформації про витрати маркетингової діяльності підприємства за етапами облікового процесу та оцінимо рівень інформаційної місткості фінансової звітності на предмет представлення у ній даних про витрати, що виника-

ють у процесі розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства [11, с. 107—108].

Т.М. Банасько наголошує, що основною метою маркетингових витрат є створення і підтримка позитивного іміджу організації, максимізації використання її ресурсів для визначення напрямів руху і задоволення потреб ринку в продуктах і послугах на прибутковій основі. Важливим для подальшого розвитку науки про бухгалтерський облік є визначення сутності маркетингових витрат як самостійної облікової категорії [1, с. 239].

Незважаючи на потужну теоретичну, методологічну та практичну базу обліку витрат на збут та витрат маркетингової діяльності, невирішеним є питання обліково-інформаційного забезпечення управління маркетинговими витратами саме для садівничих підприємств, які мають специфіку виробничо-збутової діяльності та суттєво впливають на продовольчу безпеку держави.

#### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є обґрунтування методичних засад та розробка напрямів удосконалення обліково-інформаційного забезпечення управління маркетинговими витратами підприємств галузі садівництва.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Основною метою галузі садівництва є виробництво продукції внаслідок біологічної трансформації плодоносних рослин, вирощування плодових та ягідних культур, а також винограду. Відповідно чинних норм НП(С)БО 30 "Біологічні активи", плодоносні рослини — це довгострокові біологічні активи, які використовуються під час виробництва сільгосппродукції та систематично надають сільгосппродукцію та/або додаткові біологічні активи. При цьому п. 4 НП(С)БО 30 визначено, що до плодоносних рослин належать виноградники і сади. Основною сільськогосподарською продукцією галузі садівництва є плоди фруктових дерев, виноград, ягоди тощо [15].

За останні 22 роки галузь садівництва зазнає суттєвого зниження площ насаджень плодових та ягідних культур у плодоносному віці, при цьому дана ситуація суттєво посилена обставинами повномасштабного військового вторгнення РФ на територію України. Так, за даними Держстату України, у 2022 р. під плодовими та ягідними культурами перебувало 171,2 тис. га посівних площ, що на 10,1% нижче

рівня 2021 р. та на 54,7% — рівня базисного 2000 р. (табл. 1). Також, внаслідок прямих збитків та упущеної вигоди аграрного сектора через війну, порівняно з попереднім роком скоротилися й обсяги валового виробництва плодівих та ягідних культур. При цьому ці тенденції мають більш стрімкі темпи саме в аграрних підприємствах у порівнянні з господарствами населення. Незважаючи на це, показники урожайності продукції садівництва поступово зростають, чому, зокрема, сприяло удосконалення технології вирощування та догляду за багаторічними насадженнями, трансфер інновацій та використання урожайних сортів і гібридів рослин.

Важливою ділянкою організації обліку в аграрних підприємствах є визначення складу витрат та застосування їх доцільних класифікаційних груп відповідно до потреб менеджменту. До виробничої собівартості продукції садівництва згідно чинних норм НП(С)БО 16 "Витрати" включаються прямі матеріальні витрати; прямі витрати на оплату праці; інші прямі витрати; змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати. Витрати, пов'язані з операційною діяльністю, які не включаються до собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), поділяються на адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати [14].

До витрат на збут включають витрати пакувальних матеріалів, транспортування продукції, товарів за умовами договору, витрати на маркетинг та рекламу, витрати на оплату праці й комісійні продавцям, торговим агентам, працівникам відділу збуту, амортизація, ремонт та утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, що використовуються для забезпечення збуту продукції, товарів, робіт і послуг [12, 14]. Тобто, маркетингові витрати відпов-

**Таблиця 1. Динаміка виробничих показників розвитку галузі садівництва України у 2000–2022 рр.**

Показники	2000	2010	2015	2020	2021	2022
<b>Площа насаджень культур плодівих та ягідних у плодоносному віці, тис. га</b>						
Господарства усіх категорій	378,0	223,2	206,0	191,0	190,5	171,2
у % до попереднього року	-	59,0	92,3	92,7	99,7	89,9
Підприємства	243,5	75,1	58,2	43,5	42,7	32,9
у % до попереднього року	-	30,8	77,5	74,7	98,2	77,0
Господарства населення	134,5	148,1	147,8	147,5	147,8	138,3
у % до попереднього року	-	110,1	99,8	99,8	100,2	93,6
<b>Виробництво культур плодівих та ягідних, тис. т</b>						
Господарства усіх категорій	1452,6	1746,5	2152,8	2023,9	2235,1	1994,8
у % до попереднього року	-	120,2	123,3	94,0	110,4	89,2
Підприємства	264,1	286,8	411,7	340,5	464,2	352,6
у % до попереднього року	-	108,6	143,5	82,7	136,3	76,0
Господарства населення	1188,5	1459,7	1741,1	1683,4	1770,9	1642,2
у % до попереднього року	-	122,8	119,3	96,7	105,2	92,7
<b>Урожайність культур плодівих та ягідних, ц з 1 га площі насаджень у плодоносному віці</b>						
Господарства усіх категорій	38,4	78,2	104,5	106,0	117,3	116,5
у % до попереднього року	-	203,6	133,6	101,4	110,7	99,3
Підприємства	10,8	38,2	70,7	78,3	108,7	107,2
у % до попереднього року	-	352,1	185,2	110,7	138,9	98,6
Господарства населення	88,4	98,6	117,8	114,1	119,8	118,7
у % до попереднього року	-	111,5	119,5	96,9	105,0	99,1

Джерело: розраховано за даними [16].

ідно до чинних нормативно-правових актів розглядаються як складова витрат на збут. На нашу думку, це потребує перегляду чинної назви та структури рахунку 93, що пов'яз-

**Таблиця 2. Відмінності між сутнісними ознаками категорій "маркетинг" та "збут"**

Категорія	Маркетинг	Збут
Визначення	Комплекс заходів, спрямованих на дослідження ринку, розробку продукції, просування та комунікацію з клієнтами.	Процес передачі готової продукції від виробника до кінцевого споживача, включаючи логістику та продажі.
Мета	Виявлення та задоволення потреб клієнтів, створення попиту на продукцію, формування позитивного іміджу бренду.	Забезпечення максимальної ефективності процесу продажу продукції, досягнення обсягів реалізації.
Основні завдання	Дослідження ринку, сегментація та таргетинг, позиціонування продукту, розробка стратегії просування.	Організація процесу продажу, робота з клієнтами, управління логістикою, забезпечення виконання плану продажів.
Компоненти	Дослідження ринку → Розробка продукту → Реклама та просування → Ціноутворення → PR та зв'язки з громадськістю → Інтернет-маркетинг	Продажі → Дистрибуція → Логістика → Управління запасами → Обслуговування клієнтів
Інструменти	Маркетингові дослідження, рекламні кампанії, PR-заходи, інтернет-маркетинг, програми лояльності, аналіз конкурентів.	Канали збуту, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), логістичні системи, дистрибуційні мережі.
Стратегічний підхід	Орієнтований на довгострокове планування, розвиток бренду, формування ринкової стратегії, створення конкурентних переваг.	Орієнтований на досягнення конкретних обсягів продажу, виконання короткострокових та середньострокових планів.
Взаємодія з клієнтами	Вивчення потреб та бажань клієнтів, комунікація з цільовою аудиторією, формування лояльності.	Прямий контакт з клієнтами під час продажу, обробка замовлень, вирішення питань та скарг клієнтів.
Результати	Збільшення впізнаваності бренду, формування позитивного іміджу, створення попиту на продукцію.	Зростання обсягів продажів, збільшення доходів, розширення клієнтської бази.
Показники ефективності	Рівень впізнаваності бренду, показники лояльності клієнтів, ефективність рекламних кампаній, ROI маркетингових заходів.	Обсяги продажів, частка ринку, задоволеність клієнтів, ефективність дистрибуції.

Джерело: розроблено авторами.

**Таблиця 3. Пропонована класифікація маркетингових витрат підприємств галузі садівництва**

Категорія витрат	Обґрунтування
Витрати на дослідження ринку	Включають витрати на збір та аналіз ринкових даних, вивчення споживацьких уподобань, аналіз конкурентів на ринках плодів, ягід та винограду
Витрати на рекламу та просування	Включають витрати на рекламні кампанії в ЗМІ, інтернеті, друкованій продукції, участь у аграрних виставках та ярмарках, розробку рекламних матеріалів
Витрати на PR та зв'язки з громадськістю	Включають витрати на організацію PR-кампаній, дегустацій, днів поля, взаємодію зі ЗМІ, спонсорство, публічні виступи
Витрати на стимулювання збуту	Включають витрати на знижки, акції, подарунки, програми лояльності, спрямовані на стимулювання покупок та утримання клієнтів.
Витрати на персонал	Включають заробітну плату маркетингового персоналу, витрати на навчання та підвищення кваліфікації, соціальні виплати
Витрати на розробку нової продукції	Включають витрати на розробку та тестування нових сортів, дизайну їх маркування, маркетингових досліджень нових продуктів
Витрати на інтернет-маркетинг	Включають витрати на SEO, контекстну рекламу, SMM, створення та підтримку вебсайту, e-mail маркетинг
Витрати на матеріально-технічне забезпечення	Включають витрати на придбання та обслуговування обладнання, амортизацію чи оренду приміщень маркетингового відділу, транспортні витрати, канцелярські товари
Витрати на зовнішні послуги	Включають витрати на консалтингові послуги, послуги рекламних агентств, дослідницьких компаній, підрядників
Інші витрати	Включають непередбачені витрати, витрати на корпоративні заходи, членство в садівничих асоціаціях, благодійність тощо

Джерело: розроблено авторами.

зано з їх рівнозначністю за впливом на кінцевий результат реалізації продукції та необхідністю кращого розуміння структури, ефективного контролю, планування та оптимізації витрат для досягнення маркетингових цілей підприємств.

В науковій площині тривають дискусії щодо ототожнення чи розмежування сутності категорій "витрати на збут" та "маркетингові витрати". На нашу думку, дані категорії втілюють різну сутність, оскільки є похідними від дефінітивно різних категорій "маркетинг" та "збут" (табл. 2), проте, у своїй сукупності формують загальну величину витрат, пов'язаних із маркетингом та збутом продукції.

Маркетинг відіграє ключову роль у ефективному збуті продукції галузі садівництва, оскільки він допомагає підприємствам зрозуміти та задовольнити потреби споживачів, створити попит на свою продукцію та забезпечити її конкурентоспроможність на ринку. Через маркетингові дослідження підприємства можуть визначати споживчі вподобання, ринкові тренди та оцінювати конкурентне середовище. Це дозволяє розробляти ефективні стратегії позиціонування та просування продукції, адаптувати асортимент та цінову політику до вимог ринку. Завдяки цьому, продукція підприємства знаходить свого споживача, що сприяє збільшенню обсягів

продажів та підвищенню прибутковості.

Маркетингова діяльність також включає використання різних каналів збуту та інструментів просування, що дозволяє досягати максимальної аудиторії. Використання сучасних маркетингових технологій, таких як інтернет-маркетинг, соціальні мережі, програми лояльності та акції, допомагає залучити нових клієнтів і утримувати існуючих. Рекламні кампанії, участь у виставках та ярмарках сприяють підвищенню впізнаваності бренду та формуванню позитивного іміджу підприємства. Таким чином, маркетинг забезпечує комплексний підхід до збуту продукції, що не лише сприяє зростанню продажів, але й зміцнює позиції підприємства на ринку садівничої продукції.

Таким чином, окрім витрат на збут, які включають компоненти, визначені НП(С)БО 16 "Витрати", на нашу думку, для підприємств галузі

садівництва є потреба окремої деталізації саме маркетингових витрат (табл. 3), оскільки, така класифікація є важливим аспектом для ефективного управління, контролю та аналізу витрат садівничих підприємств.

Вважаємо, що такий підхід допомагає зрозуміти відмінності, та взаємозв'язки між маркетингом та збутом, підкреслюючи, що маркетинг орієнтований на дослідження ринку, створення попиту та розвиток бренду, тоді як збут спрямований на організацію процесу продажу та забезпечення ефективної доставки продукції до споживача.

Для обліку витрат на збут чинним Планом рахунків бухгалтерського обліку передбачено синтетичний рахунок 93 "Витрати на збут", за дебетом якого відображається сума визнаних витрат на збут, за кредитом — списання на рахунок 79 "Фінансові результати" [13]. У табл. 4 відображено погляди вчених щодо найменування та структури рахунку 93 "Витрати на збут" з огляду на необхідність виокремлення маркетингових витрат.

Аналізуючи вчених-економістів, варто відмітити, що маркетингові витрати належать до невиробничих витрат і пов'язані безпосередньо з реалізацією продукції та її просуванням на ринку. На нашу думку, для обліку маркетингових витрат у Плані рахунків доцільно перейменувати рахунок 93 "Витрати на марке-

Таблиця 4. Пропозиції науковців щодо переліку статей витрат до рахунку

Автори	Найменування рахунку	Субрахунок/назва статті витрат маркетингової діяльності
Засадний Б., Башкін І. [9, с. 429]	93 «Витрати на збут, рекламу й маркетинг»	93.1 «Витрати на збут» 93.2 «Витрати на рекламу» 93.3 «Маркетингові витрати»
Гудзенко Н. [10, с. 15]	93 «Маркетингові витрати»	93.1 «Витрати на збут» 93.2 «Комерційні витрати» 93.3 «Інші маркетингові витрати»
Банасько Т. [8]	93 «Витрати на збут та маркетингові витрати»	932.1 «Витрати на торгівлю марку» 932.2 «Витрати на бренд» 932.3 «Витрати на рекламу» 932.4 «Витрати на паблік-релейшнз» 932.5 «Інші маркетингові витрати»
Пальчук О., Нечай Н. [11, с. 384]	93 «Маркетингові і збутові витрати»	93.1 «Маркетингові витрати» 93.2 «Витрати на збут з подальшим виділенням субрахунків другого порядку за визначеними підвидами маркетингової та збутової діяльності»
Правдюк Н. [1, с. 109]	93 «Витрати на збут»	93.1 «Витрати на реалізацію товарної політики» (аналітичний рахунок «Витрати на розробку та реалізацію товарної стратегії») 93.2 «Витрати на реалізацію збутової політики» (аналітичний рахунок «Витрати на розробку та реалізацію збутової стратегії») 93.3 «Витрати на реалізацію цінової політики» (аналітичний рахунок «Витрати на розробку та реалізацію цінової стратегії») 93.4 «Витрати на реалізацію ринкової політики» (аналітичний рахунок «Витрати на розробку та реалізацію ринкової стратегії») 93.5 «Витрати на реалізацію комунікаційної політики» (аналітичний рахунок «Витрати на розробку та реалізацію комунікаційної стратегії»)
Лукан О. [12]	93 «Витрати на збут»	93.1 «Логістичні витрати у частині обслуговування збутової діяльності» 93.2 «Витрати на якість продукції» 93.3 «Трансакційні витрати, безпосередньо пов'язані з проведенням маркетингових досліджень» 93.4 «Витрати на маркетингові інновації» 93.5 «Представницькі витрати, пов'язані з рекламуванням та забезпеченням збуту продукції»

Джерело: сформовано на основі [1, 8, 9, 10, 11, 12].

тинг та збут", а обліковою політикою передбачити субрахунки та аналітичні рахунки до нього (табл. 5).

На садівничих підприємствах, які застосовують журнально-ордерну форму обліку, аналітичний облік витрат на збут ведеться у

Таблиця 5. Пропонована структура синтетичного рахунку 93 "Витрати на маркетинг та збут" для підприємств галузі садівництва

Рахунок першого порядку (синтетичний рахунок)	Рахунки другого порядку (субрахунки)	Рахунки третього порядку (аналітичний рахунок)	
93 «Витрати на маркетинг та збут»	931 «Маркетингові витрати»	931.1 «Витрати на дослідження ринку»	
		931.2 «Витрати на рекламу та просування»	
		931.3 «Витрати на PR та зв'язки з громадськістю»	
		931.4 «Витрати на стимулювання збуту»	
		931.5 «Витрати на персонал»	
		931.6 «Витрати на розробку нової продукції»	
		931.7 «Витрати на інтернет-маркетинг»	
		931.8 «Витрати на зовнішні послуги»	
	932 «Витрати на збут»	932.1 «Витрати на логістику та дистрибуцію»	
		932.2 «Витрати на організацію продажів»	
		932.3 «Витрати на канали збуту»	
		932.4 «Витрати на обслуговування покупців»	
	933 «Витрати на матеріально-технічне забезпечення»	За видами витрат	
		934 «Інші витрати»	За видами витрат

Джерело: розроблено авторами.

931 «Маркетингові витрати»	
Дебет	Кредит
<i>Визнання суми маркетингових витрат (збільшення оборотів)</i>	<i>Списання суми маркетингових витрат (зменшення оборотів)</i>
<i>Кт 13, 20, 22, 27, 28, 30, 31, 33, 36, 37, 39, 47, 50, 60, 63, 64, 65, 66, 68</i>	<i>Дт 79</i>

Рис. 1. Макет субрахунку 931 "Маркетингові витрати"

Джерело: систематизовано авторами на основі [13].

Звіті про витрати на збут № 5.9. с.-г., дані якого переносяться до журналу-ордера № 5 В с.-г. [5]. Підприємства, які застосовують автоматизовану форму ведення бухгалтерського обліку, ведуть облік витрат на збут у регістрах — вихідних машинограмах, передбачених бухгалтерським програмним продуктом.

На рис. 1 наведено схему кореспонденції субрахунку 931 "Маркетингові витрати" з іншими синтетичними рахунками.

Важливою складовою обліково-інформаційного забезпечення управління витратами є пошук можливих інструментів їх оптимізації та контролю на основі даних обліку. На сьогодні, під час внутрішньогосподарського (управлінського) обліку діяльності садівничих підприємств особливого значення набуває використання інструментів бюджетування та побудова обліку за центрами відповідальності. Центр відповідальності — сегмент діяльності, в межах якого встановлено персональну відповідальність менеджера за показники діяльності, які він контролює.

Організація обліку витрат за центрами відповідальності у садівництві дозволяє:

- чітко бачити, де саме виникають витрати, та аналізувати їх на рівні окремих підрозділів чи процесів;
- визначити відповідальних осіб за кожний центр витрат, що сприяє більш відповідальному ставленню до витрат та їх оптимізації;
- визначити конкретні цілі для кожного центру відповідальності, що дозволяє співробітникам чіткіше розуміти свою роль у загальному процесі;
- оцінити роботи кожного підрозділу, що сприяє мотивації співробітників до досягнення кращих результатів;
- виявити неефективне використання ресурсів;
- ідентифікувати та усунути зайві витрати, що не приносять користі підприємству;
- створювати більш точні бюджети на основі реальних даних про витрати в кожному центрі відповідальності;

— прогнозувати витрати з урахуванням специфіки кожного підрозділу та відповідно планувати діяльність підприємства;

— порівнювати результати діяльності різних центрів відповідальності для виявлення кращих практик та проблемних зон;

— оцінити ефективність управлінських рішень та їх вплив на витрати і прибутковість садівничого підприємства;

— проводити постійний моніторинг діяльності підрозділів та вчасно реагувати на відхилення від планів, виявляти можливі випадки зловживань або нецільового використання коштів.

Залежно від сфери впливу менеджера, класично виділяють чотири типи центрів відповідальності: центр витрат, центр доходу, центр прибутку, центр інвестицій. Для садівничих підприємств серед центрів витрат доцільно виокремлювати центри структурних підрозділів (рослинницьких бригад, закріплених за окремими садами, ягідниками чи виноградниками, допоміжних (підсобних) виробництв, переробних виробництв тощо). При цьому серед центрів доходів буде доцільно виокремити відповідальні підрозділи за збут продукції галузі садівництва, які, поруч із генерацією доходів, формують певні витрати на утримання такого підрозділу, складовою яких є названі у табл. 3 маркетингові витрати.

За результатами роботи центрів відповідальності проводиться аналіз відхилень між бюджетними й фактичними показниками та проводиться бюджетний контроль. Даний аналіз проводиться і за показниками відхилень маркетингових витрат, які можна поділити на відхилення внаслідок планування та відхилення внаслідок діяльності. За результатами аналізу відхилень можливий перегляд та коригування бюджету діяльності маркетингових підрозділів; коригування дій підрозділів з їх орієнтацією на досягнення визначених цілей середньою та вищою ланками менеджменту підприємства; використання мотиваційних механізмів та стимулювання тощо.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, садівництво є критично важливим компонентом у забезпеченні комплексного підходу до продовольчої безпеки, охоплюючи як аспекти харчування, так і економічну стабільність. В умовах невизначеності та зростаючої важливості продовольчої безпеки, обліково-інформаційне забезпечення управління маркетинговими витратами підприємств галузі садівництва відіграє ключову роль. Ефективне управління цими витратами дозволяє підприємствам краще планувати свої ресурси, мінімізувати фінансові ризики та підвищити загальну ефективність. Це, в свою чергу, сприяє забезпеченню стабільного постачання високоякісних плодів, ягід та винограду на ринок, що є важливим фактором для підтримки продовольчої безпеки. Точна та своєчасна інформація про витрати дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення, швидко адаптуватися до змін ринку і забезпечувати споживачів доступною та безпечною продукцією.

У статті запропоновано методичний підхід з побудови обліку маркетингових витрат шляхом перейменування синтетичного рахунку 93 "Витрати на маркетинг та збут" та виокремлення низки рахунків другого й третього порядку, що підвищить інформативність облікових даних, дозволить посилити дієвість аналітичної та прогнозної функцій обліку у процесі управління витратами та задоволення інформаційних запитів користувачів. Водночас, виокремлення окремих субрахунків для обліку маркетингових витрат, а також імплементація методик бюджетування й обліку за центрами відповідальності, дозволяє садівничому підприємству точно відстежувати і аналізувати витрати на кожен маркетинговий захід, що є критично важливим для оцінки їх ефективності та впливу на прибутковність. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації маркетингових бюджетів і забезпеченню раціонального використання ресурсів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Перспективами подальших наукових розвідок є побудова моделей аналітичного забезпечення маркетинговими витратами та встановлення їх впливу на результативність діяльності підприємств.

#### Література:

1. Банасько Т.М. Проблемні питання бухгалтерського обліку маркетингових витрат. Науковий вісник Міжнародного гуманітарно-

го університету. Сер.: Економіка і менеджмент. 2015. № 12. С. 239—242.

2. Гудзенко Н.М. Облік і контроль збуту в операційній діяльності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2006. 25 с.

3. Дерій В.А. Витрати на збут у системі обліку й аналізу невиробничих витрат. Облік і фінанси. 2013. № 4 (62). С. 20—23.

4. Жук В.М. Тенденції розвитку обліково-інформаційного забезпечення вітчизняної аграрної економіки. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету: науково-теоретичний збірник. 2010. Вип. № 2 (27), т. 2 (економічні науки). С. 291—297.

5. Жук В.М., Шерстюк О.А., Панадій О.П. Управлінський облік і калькулювання собівартості сільськогосподарської продукції: посібник. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2021. 144 с.

6. Засадний Б.А., Башкін І.Е. Особливості та шляхи удосконалення обліку витрат на маркетингову діяльність. Молодий вчений. 2019. № 3 (67). С. 428—431.

7. Лукан О.М. Облік і аналіз витрат маркетингової діяльності. дис.... канд. екон. наук: 08.00.09. Житомир, 2017. 261 с.

8. Огійчук М.Ф., Сколотій Л.О., Беленкова М.І. та ін. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами: підручник / За ред. проф. М. Ф. Огійчука. 7-ме вид., перероб. і допов. Київ: Алерта, 2016. 1040 с.

9. Пальчук О.В., Нечай Н.М. Облік маркетингових та збутових витрат. Наукові праці Кіровоградського державного технічного університету. 2004. Вип. 5. Ч. II. С. 378—387.

10. Поліщук І.Р. Управління витратами на збут відповідно до маркетингової стратегії підприємства: статистична оцінка та облікове забезпечення. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 9. С. 832—836.

11. Правдюк Н.А. Облікове забезпечення управління маркетинговою стратегією підприємства. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 2. С. 100—115.

12. Про затвердження Методичних рекомендацій з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств: наказ Міністерства аграрної політики України № 132 від 18.05.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01#Text> (дата звернення: 22.05.2024).

13. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його застосування: наказ Міністерства фінансів Украй-

ни № 291 від 30.11.1999 р. зі змін. та допов. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text> (дата звернення: 29.05.2024).

14. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 "Витрати: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 03.05.2024).

15. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 30 "Біологічні активи: Наказ Міністерства фінансів України від 18.11.2015 р. № 790. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#Text> (дата звернення: 03.05.2024).

16. Рослинництво України: стат. збірник / за ред. О. Прокопенка. Київ: Державна служба статистики України. 2023. 183 с.

17. Слєпцова Л.П. Економіко-математичне моделювання оптимізації виробничих витрат у садівництві. Вісник аграрної науки. 2023. № 2 (839). С. 72—77.

18. Ющак Ж.М. Маркетингові витрати та їх види. "Вісник ЖДТУ". Економіка, управління та адміністрування. 2013. Вип. 1 (63). С. 210—213.

References:

1. Banasko, T.N. (2015), "Problematic issues of accounting marketing costs", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Ser.: *Ekonomika i menedzhment*, vol. 12, pp. 239—242.

2. Hudzenko, N.M. (2006), "Accounting and Sales Control in the Operating Activities of Agricultural Enterprises", Ph.D. Thesis, Accounting, analysis and audit, NSC "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine.

3. Derij, V.I. (2013), "Sales costs in the system of accounting and analysis of non-production costs", *Oblik i finansy*, vol. 4 (62), pp. 20—23.

4. Zhuk, V.M. (2010), "Trends in the development of accounting and information support of the domestic agrarian economy", *Visnyk Zhytomyrskoho natsionalnoho ahroekolohichnoho universytetu*, vol. 2 (27), no. 2 (Economic Sciences), pp. 291—297.

5. Zhuk, V.M., Sherstiuk, O.L. and Panadii, O.P. (2019), *Upravlinskyi oblik i kalkuliuvannia sobivartosti silskohospodarskoi produktsii* [Management accounting and costing of agricultural products], NSC "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine.

6. Zasadnyi, B. and Bashkin, I. (2019), Features and Ways for Improving Accounting of Costs for Marketing Activities. *Young Scientist*, vol. 3 (67), pp. 428—431.

7. Lukan, O.M. (2017), "Accounting and analysis of marketing activity costs", Ph.D. Thesis, Accounting, analysis and audit, State University of Zhytomyr Polytechnic, Zhytomyr, Ukraine.

8. Ohiichuk, M.F., Skolotii, L.O., Belenkova, M.I. and other (2016), *Finansovyi ta upravlinskyi oblik za natsionalnymi standartamy* [Financial and management accounting in accordance with national standards], *Alerta*, Kyiv, Ukraine.

9. Palchuk, O.V. and Nechai, N.M. (2004), "Accounting of marketing and sales expenses", *Naukovi pratsi derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 5, no. II, pp. 378—387.

10. Polishchuk, I.R. (2016), "Management of sales costs in accordance with the marketing strategy of the enterprise: statistical estimation and accounting support", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 9, pp. 832—836.

11. Pravdiuk, N.L. (2019), "Accounting support of the marketing strategy management of an enterprise", *Economy. finances. management: current issues of science and practice*, vol. 2, pp. 100—115.

12. Ministry of Agrarian Policy of Ukraine (2001), Order "On Approval of Methodological Recommendations on Planning, Accounting and Calculation of the Cost of Production (Works, Services) of Agricultural Enterprises", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01#Text> (Accessed 07 May 2024).

13. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "On approval of the Chart of Accounts and Instructions on its application", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text> (Accessed 05 May 2024).

14. Ministry of Finance of Ukraine (2015), Order "On approval of the Regulation (standard) of accounting 16 "Costs", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#Text> (Accessed 03 May 2024).

15. Ministry of Finance of Ukraine (2015), Order "On approval of the Regulation (standard) of accounting 30 "Biological Assets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (Accessed 03 May 2024).

16. State Statistics Service of Ukraine (2023), *Roslynyntstvo Ukrainy: stat. zbirnyk* [Crop production in Ukraine. Statistical yearbook], *Derzhstat*, Kyiv, Ukraine.

17. Sleptsova, L. (2023). "Economic-mathematical modeling of optimization of production costs in horticulture", *Bulletin of Agricultural Science*, vol. 101, no. 2, pp. 72—77.

18. Yushchak, Zh.M. (2013), "Marketynhovi vytraty ta yikh vydy", *Visnyk ZhDTU*, vol. 1 (63), pp. 210—213.

*Стаття надійшла до редакції 07.06.2024 р.*

УДК 504:336.226

В. А. Іванченко,

к. ю. н., Віце-президент благодійного фонду "Рідне місто моє", м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4620-0268>

Н. В. Мединська,

д. е. н., доцент, в. о. завідувача кафедри земельного кадастру,

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2573-0205>

В. М. Бардась,

к. е. н., Громадська організація "Європейський аналітичний центр", м. Луцьк

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1211-2494>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.23

## ЕКОЛОГІЧНЕ ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ: СУТНІСТЬ, ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ

V. Ivanchenko,

PhD in Law, Vice president of the Charitable Foundation Charity Fund "My Hometown", Kyiv

N. Medynska,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Acting manager of the Department of Land Cadastre, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

V. Bardas,

PhD in Economics, Public Organization "European Analytical Centre", Lutsk

### ENVIRONMENTAL TAXATION IN UKRAINE: ESSENCE, TRENDS, PROBLEMS

Виявлено, що нинішня модель екологічного оподаткування в Україні відзначається надмірною уніфікованістю та спрощеністю, що не дозволяє повною мірою мотивувати природокористувачів знижувати викиди та скиди шкідливих речовин, а також скорочувати обсяги розміщення відходів через налагодження системи утилізації ресурсних цінностей вторинної природної сировини. Встановлено, що незважаючи на поглиблення процесів бюджетно-фіскальної децентралізації, в системі розподілу екологічних податків домінує принцип централізації, що призвело до підвищеної концентрації даного фіскального платежу у держбюджеті та фактично звузило можливості регіональної виконавчої влади та місцевого самоврядування фінансувати проекти природоохоронного спрямування. Дослідження показали, що у 2015—2021 роках спостерігається тенденція скорочення надходжень екологічних податків до місцевих бюджетів, а також зниження питомої ваги цих бюджетів у загальних надходженнях екологічних податків до Зведеного бюджету України. Встановлено, що прикметною рисою існуючої системи екологічного оподаткування в Україні є те, що надходження екологічних податків до публічних бюджетів не завжди супроводжується їх спрямуванням до цільових фондів, тому й не забезпечується адресність витрачання коштів, акумульованих за забруднення навколишнього природного середовища. Обґрунтовано, що в умовах значного еколого-деструктивного впливу воєнних дій на навколишнє природне середовище та на об'єкти природоохоронної інфраструктури необхідно забезпечувати повноцінне виконання екологічними податками стимулюючої та фіскальної функцій. Доведено, що широкомасштабне вторгнення на територію України російських загарбників призвело до посилення негативного впливу на довкілля, що однозначно потребує трансформації існуючого механізму екологічного оподаткування на рівні регіонів та територіальних громад, щоб результативніше формувати публічні фінансові фонди, кошти котрих необхідні для екологічного реінжинірингу територій та населених пунктів, зруйнованих внаслідок дій ворога. Обґрунтовано, що підвищення частки відрахувань екологічного податку до місцевих бюджетів забезпечить додаткові стимули для регіональної виконавчої влади та місцевого самоврядування забезпечувати ідентифікацію реальних джерел забруднення довкілля та здійснювати комплекс превентивних заходів щодо недопущення еколого-деструктивного впливу на природні біогеоценози.

It is revealed that the current model of environmental taxation in Ukraine is characterised by excessive unification and simplification. It does not allow to fully motivate natural resource users to reduce emissions and discharges of harmful substances, as well as to reduce the volume of waste disposal through the establishment of a system for utilisation of resource values of secondary natural raw materials. It has been established that despite the deepening processes of fiscal decentralisation, the system of environmental taxes distribution is dominated by the principle of centralisation, which has led to an increased concentration of this fiscal payment in the state budget and has actually narrowed the ability of regional executive authorities and local governments to finance environmental projects. Studies have shown that in 2015—2021, there was a downward trend in environmental tax revenues to local budgets, as well as a decrease in the share of these budgets in total environmental tax revenues to the Consolidated Budget of Ukraine. The author establishes that a distinctive feature of the existing system of environmental taxation in Ukraine is that the receipt of environmental taxes to public budgets is not always accompanied by their allocation to trust funds. Therefore the targeted spending of funds accumulated for environmental pollution is not ensured. It is substantiated that in the context of the significant ecological and destructive impact of military operations on the environment and environmental infrastructure, it is necessary to ensure that environmental taxes fully perform their incentive and fiscal functions. It is proved that the large-scale invasion of Ukraine by Russian invaders has led to an increase in the negative impact on the environment, which clearly requires transformation of the existing mechanism of environmental taxation at the level of regions and territorial communities in order to more effectively form public financial funds, which are necessary for environmental re-engineering of territories and settlements destroyed by the enemy. It is substantiated that an increase in the share of environmental tax deductions to local budgets will provide additional incentives for regional executive authorities and local self-government to identify real sources of environmental pollution and implement a set of preventive measures to prevent ecologically destructive impact on natural biogeocenoses.

*Ключові слова: екологічний податок, навколишнє природне середовище, місцеві бюджети, природоохоронна діяльність, природоохоронна інфраструктура, територіальна громада.*

*Key words: environmental tax, environment, local budgets, environmental protection activities, environmental infrastructure, territorial community.*

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Виробничо-господарська діяльність супроводжується забрудненням навколишнього природного середовища через викиди та скиди шкідливих речовин і розміщення відходів. Значною мірою динаміка та масштаби забруднення навколишнього природного середовища залежать від наявного інструментарію екологічного оподаткування. Такий інструментарій водночас має носити відшкодувальний характер, а також стимулювати суб'єкти виробничо-господарської діяльності перманентно обмежувати негативний вплив на довкілля і модернізувати мережу загальногосподарської та внутрішньо-виробничої природоохоронної інфраструктури. Нинішня модель екологічного оподаткування в Україні відзначається надмірною уніфікованістю ставок, що не дозволяє повною мірою мотивувати природокористувачів знижувати викиди та скиди шкідливих речовин, а також скорочувати обсяги розміщення відходів через налагодження системи утилізації ресурсних цінностей вторинної природної сировини. Масштабне вторгнення на територію України російських загарбників призвело до посилення негативного впливу на довкілля, що однозначно потребує трансформації існуючого механізму екологічного оподаткування на рівні регіонів та територіальних громад, щоб ре-

зультативніше формувати публічні фінансові фонди, кошти котрих необхідні для екологічного реінжинірингу територій та населених пунктів, зруйнованих внаслідок дій ворога.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Виявленню прикметних рис та сутнісно-змістовних характеристик формування сучасної системи екологічного оподаткування та розподілу акумульованих у Зведеному бюджеті України екологічних податків присвячені праці багатьох вітчизняних вчених. У цих працях аналізується інституційне підґрунтя запровадження екологічних податків та необхідність імплементації передового іноземного досвіду [2; 3], а також розглядається система екологічного оподаткування як інструменту "озеленення" публічних та корпоративних фінансів [4], регуляторного впливу на економіку природокористування та інвестиційну діяльність суб'єктів природно-господарського підприємництва [6].

В. Булавинець констатує, що в Україні донині не вибудовано ефективної моделі екологічного оподаткування, що пояснюється перманентними змінами механізму та пропорцій розподілу надходжень від екологічних податків між державним та місцевими бюджетами [1]. Незважаючи на те, що в Україні протягом 2014—2024 років була реалізована політика поглиблення децентралізації влади та створення мережі укрупнених територ-

іальних громад, в царині екологічного оподаткування досягти реальної дерегуляції накопичення екологічних платежів не вдалося, що не дало можливості сформувавши достатні обсяги коштів у місцевих бюджетах для фінансування реалізації проєктів оздоровлення довкілля.

О. Найденко акцентує увагу на відсутності залежності розподілу витрат на здійснення охорони навколишнього природного середовища від розміру акумульованого екологічного податку певного регіону та рівня життя. Так, наприклад, у регіонах країни, де рівень життя досить високий, витрати на здійснення охорони навколишнього природного середовища можуть удвічі перевищувати розмір екологічного податку. Таким чином, виникає необхідність у розгляді перспективи впровадження диференціації ставок екологічного податку за регіонами. Так, ставки мають бути вищими у більш "забруднених" регіонах, що дасть змогу швидше покращити екологічне становище на даних територіях та стимулювати суб'єктів господарювання до придбання більш екологічно безпечного обладнання чи застосування більш екологічно безпечних технологій виробництва продукції [5, с. 631]. Даний підхід має отримати належне інституційне супроводження, щоб забезпечити нарощення вливань у модернізацію природоохоронної інфраструктури на регіональному та місцевому рівнях через формування фондів охорони навколишнього середовища як спеціальних фондів в структурі публічних бюджетів на обласному рівні та на рівні територіальної громади базового рівня.

Н. Ярошевич та А. Якимів переконані, що однією з причин зменшення надходжень екологічного податку є зниження обсягів викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище. За їх інформацією, загалом в Україні за період з 2011 по 2020 роки спостерігається скорочення обсягу забруднюючих речовин, які викидаються у атмосферне повітря стаціонарними джерелами, та зменшення скидів забруднених зворотних вод у водні об'єкти. Проте тенденція до зниження викидів і скидів викликана не дією превентивної функції екологічного оподаткування (модернізацією виробництва та впровадженням екологічних технологій), а зменшенням ділової активності [7]. Однозначно, що структурні перетворення в національній економіці, які полягають у зменшенні питомої ваги галузей важкої індустрії у валовій доданій вартості, позитивним чином вплинули на динаміку забруднення навколишнього природного середовища. У той же час даний фактор має стати каталізатором зусиль держави та територіальних громад стосовно переорієнтації екологічного оподаткування на реалізацію

пріоритетів Нової кліматичної угоди та інших міжнародних природоохоронних конвенцій.

### ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є розгляд сутнісно-змістовних характеристик екологічного оподаткування, аналіз основних тенденцій надходжень екологічного податку до місцевих бюджетів України, обґрунтування пріоритетних напрямів вирішення проблем нарахування та адміністрування екологічного податку за забруднення навколишнього природного середовища.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система адміністрування екологічного податку відіграє вирішальну роль у регулюванні процесів здійснення викидів та скидів шкідливих речовин, а також розміщення відходів, що визначають темпи та масштаби забруднення навколишнього природного середовища і відповідно формують територіальний базис розвитку природно-ресурсного підприємництва, зокрема розвитку зелено го туризму та інших видів рекреаційної діяльності [4].

Надходження екологічного податку до місцевих бюджетів України у 2015—2021 роках відображало стрибкоподібний ріст до 2016 року, а в подальшому рівномірне зниження. Так, у 2015 році воно становило 1585,6 млн грн, у 2016 році — 3368,3 млн грн, у 2017 році — 2977,6 млн грн, у 2018 році — 2141,9 млн грн, у 2019 році — 2238,2 млн грн, у 2020 — 2090,4 млн грн, у 2021 році (за 9 місяців) — 1553,5 млн грн (рис. 1). Надходження екологічного податку до місцевих бюджетів України у 2021 році (за 9 місяців) порівняно з 2015 роком знизилася на 32,1 млн грн або на 2%. Показник надходження екологічного податку до місцевих бюджетів України мав найбільше значення у 2016 році (3368,3 млн грн), а найменше — у 2021 році (1553,5 млн грн).

Динаміка надходжень екологічного податку до місцевих бюджетів у номінальному вираженні в цілому визначила основні тенденції в динаміці даного платежу у порівняних цінах. Надходження екологічного податку до місцевих бюджетів України у порівняних цінах 2015 року відображало також стрибкоподібний ріст до 2016 року, а в подальшому рівномірне зниження. Так, у 2015 році даний показник становив 1264,5 млн грн, у 2016 році — 1979,4 млн грн, у 2017 році — 1502,0 млн грн, у 2018 році — 946,1 млн грн, у 2019 році — 1067,6 млн грн, у 2020 — 870,8 млн грн, у 2021 році (за 9 місяців) — 399,0 млн грн. Надходження екологічного по-

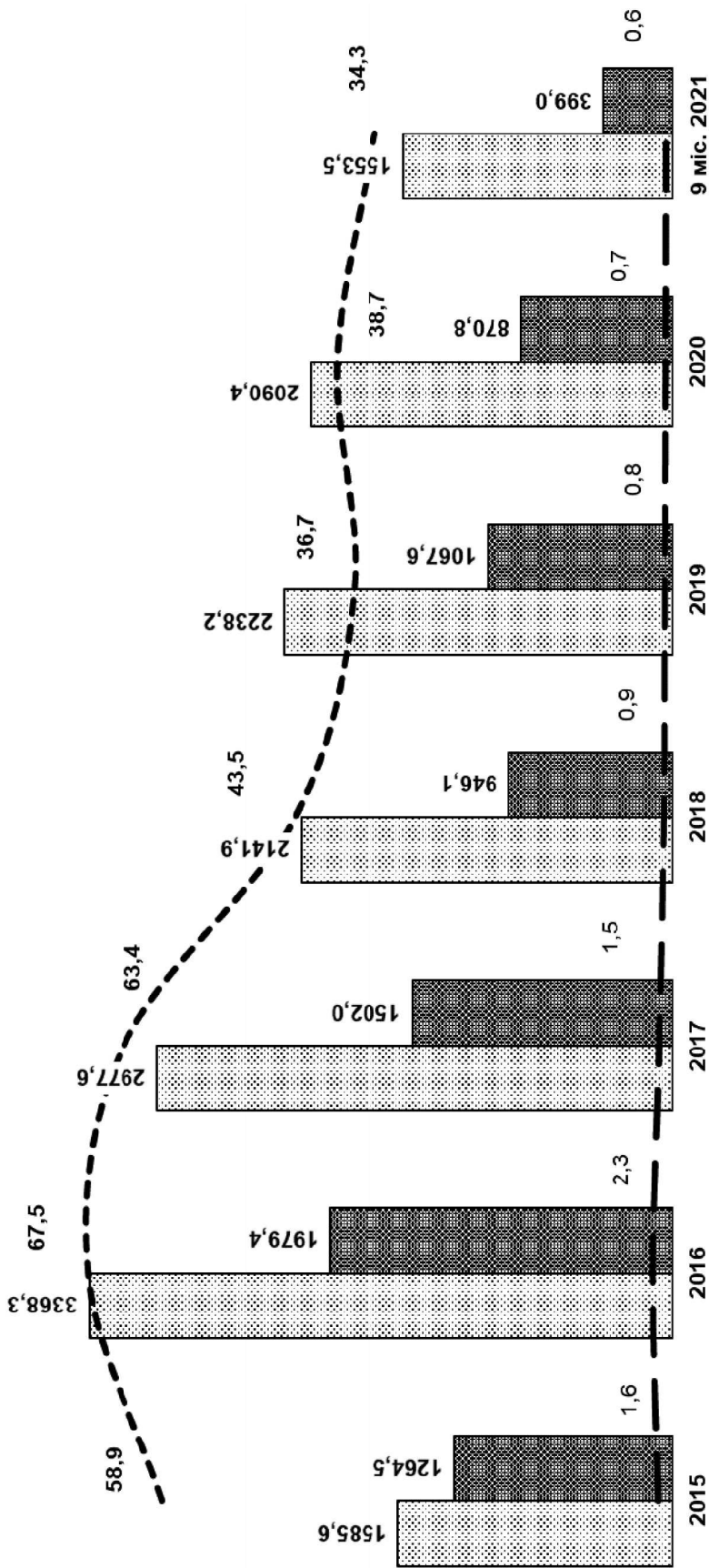


Рис. 1. Надходження екологічного податку до місцевих бюджетів України у 2015—2021 роках

Джерело: розраховано за даними Державної казначейської служби України.

датку до місцевих бюджетів України у порівнянних цінах 2015 року у 2021 році (за 9 місяців) порівняно з 2015 роком знизилося на 865,5 млн грн або у 3,17 рази. Показник надходження екологічного податку до місцевих бюджетів України у порівнянних цінах 2015 року мав найбільше значення у 2016 році (1979,4 млн грн), а найменше — у 2021 році (399,0 млн грн).

Питома вага екологічного податку у податкових надходженнях до місцевих бюджетів відображала також хвилеподібне зниження після 2016 року. Так у 2015 році даний показник становив 1,6%, у 2016 році — 2,3%, у 2017 році — 1,5%, у 2018 році — 0,9%, у 2019 році — 0,8%, у 2020 році — 0,7%, у 2021 році (за 9 місяців) — 0,6%. Питома вага екологічного податку у податкових надходженнях до місцевих бюджетів у 2021 році порівняно з 2015 роком знизилася на 1% або у 2,67 рази. Найбільше значення питома вага екологічного податку у податкових надходженнях до місцевих бюджетів мала у 2016 році (2,3%), а найменше — у 2021 році (0,6%). З даної динаміки слідує, що надходження екологічних податків до місцевих бюджетів є мізерним. Це пов'язано з тим, що незважаючи на поглиблення процесів бюджетно-фіскальної децентралізації, в системі розподілу екологічних податків домінує принцип централізації, що призвело до підвищеної концентрації даного фіскального платежу у держбюджеті та фактично звузило можливості регіональної виконавчої влади та місцевого самоврядування фінансувати проекти природоохоронного спрямування.

Ще більше домінування тенденції посилення централізації накопичення екологічного податку в системі публічних фінансів підтверджує динаміка питомих ваг місцевих бюджетів у надходженнях екологічного податку до Зведеного бюджету України. Так у 2015 році даний показник становив 58,9%, у 2016 році — 67,5%, у 2017 році — 63,4%, у 2018 році — 43,5%, у 2019 році — 36,7%, у 2020 році — 38,7%, у 2021 році (за 9 місяців) — 34,7%. Питома вага місцевих бюджетів у надходженнях екологічного податку до Зведеного бюджету України у 2021 році порівняно з 2015 роком знизилася 24,2% або у 1,7 рази. Найбільше значення питома вага місцевих бюджетів у надходженнях екологічного податку до Зведеного бюджету України мала у 2016 році (67,5%), а найменше — у 2021 році (34,7%).

Прикметною рисою існуючої системи екологічного оподаткування в Україні є також те, що надходження екологічних податків до публічних бюджетів не завжди супроводжується їх спрямуванням до цільових фондів, тому й не забезпечується ад-

ресність витрачання коштів, акумульованих за забруднення навколишнього природного середовища. Це звужує можливості як центральної, так і місцевої влади фінансувати модернізацію публічного сегмента природоохоронної інфраструктури і виконувати зобов'язання в рамках реалізації пріоритетів міжнародних природоохоронних конвенцій.

В країнах Європейського Союзу надходження від групи екологічних податків покривають витрати на природоохоронну діяльність, побудову "зеленої" економіки і частина коштів спрямовується на фінансування державних витрат, не пов'язаних з екологічно-економічною діяльністю. В Україні поки екологічний податок не пов'язується при плануванні бюджету із природоохоронною діяльністю і функціонує поза системою координат планування видатків на охорону навколишнього середовища. Очевидною є потреба в перегляді співвідношення розподілу екологічного податку на користь місцевих бюджетів [6]. Підвищення частки відрахувань екологічного податку до місцевих бюджетів також забезпечить додаткові стимули для регіональної державної виконавчої влади та місцевого самоврядування забезпечувати ідентифікацію реальних джерел забруднення довкілля та здійснювати комплекс превентивних заходів щодо недопущення еколого-деструктивного впливу на природні біогеоценози.

Формуючи дорожню карту трансформації інструментарію екологічного оподаткування необхідно виходити з того, що у зв'язку з другорядністю екологічних регуляторів в загальній архітектоніці фіскального регулювання економічних відносин, що супроводжується встановленням порівняно невисоких ставок екологічного податку, не вдається повноцінно реалізовувати як стимулюючу, так і фіскальну функції екологічних податків. Стимулююча до мінімізації негативного впливу на довкілля функція не виконується повною мірою через символічний характер величини екологічних платежів, оскільки виробнику вигідніше сплатити невелику суму коштів, а ніж фінансувати капіталомісткі проекти модернізації об'єктів природоохоронної інфраструктури. Також не виконується у класичному розумінні і фіскальна функція, оскільки суми екологічного податку, які надходять до Зведеного бюджету України, є недостатніми для того, щоб сформувати надійне публічне джерело фінансування капітальних інвестицій у модернізацію та реконструкцію об'єктів природоохоронної інфраструктури [4].

В умовах значного еколого-деструктивного впливу воєнних дій на навколишнє природне середовище та на об'єкти природоохоронної інфраструктури якраз і необхідно забезпечувати повноцінне виконання екологічними податками сти-

мулюючої та фіскальної функцій. Стимулююча функція має забезпечити збільшення на порядок внутрішньо-корпоративних видатків на модернізацію внутрішньовиробничої природоохоронної інфраструктури, щоб мінімізувати викиди та скиди забруднюючих речовин в навколишнє середовище та скоротити непродуктивне розміщення відходів. З іншої сторони необхідно посилити фіскальну функцію екологічних податків, щоб збільшити ресурс публічних зелених фінансів в частині модернізації та реконструкції природоохоронної інфраструктури. Зростання потенціалу публічних зелених фінансів також збільшить можливості держави, регіонів та територіальних громад базового рівня укласти угоди публічно-приватного партнерства з суб'єктами бізнесу щодо інфраструктурного облаштування природоохоронної діяльності і тим самим покращення ситуації із оздоровленням довкілля.

### **ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Незважаючи на те, що Україна приєдналася до основних міжнародних природоохоронних конвенцій, ключова ланка національної природоохоронної архітектури, якою виступає система екологічного оподаткування, не охоплює навіть критично необхідного набору регуляторів і відзначається надмірною уніфікованістю та спрощеністю. Спостерігається також інституційний розрив між пріоритетами бюджетно-фіскальної децентралізації та системою розподілу екологічних податків, акумульованих у публічних бюджетах. Такий розрив пояснюється зменшенням у 2021 році порівняно з 2015 роком частки екологічних податків, які спрямовуються до місцевих бюджетів, що об'єктивно звужує можливості регіональної державної виконавчої влади та місцевого самоврядування фінансувати проекти модернізації та реконструкції мережі об'єктів природоохоронної інфраструктури. Доцільно забезпечити суттєве зростання частки відрахувань екологічних податків до місцевих бюджетів та створити умови для повноцінного виконання даними платежами основних функцій — стимулюючої та фіскальної.

#### **Література:**

1. Булавинець В. М. Екологічне оподаткування як інструмент "зелених" фінансів. Ефективна економіка. 2020. № 12. [Електронний ресурс]. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/118.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/118.pdf)
2. Голян В. А. Економічний механізм природокористування: яким йому бути Агросвіт. 2007. № 8. С. 5—12.

3. Данилишин Б. М., Хвесик М. А., Голян В. А. Економіка природокористування. Підручник. Київ. "Кондор", 2009. 465 с.

4. Мединська Н. В. Трансформація екологічного оподаткування в контексті інвестиційного забезпечення модернізації природоохоронної інфраструктури. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 4. С. 48—53.

5. Найденко О. Є. Проблеми екологічного оподаткування та шляхи їх вирішення. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 8. С. 627—633.

6. Сучек С. Екологічний податок та екологічні видатки бюджетів України. Економіка та суспільство. 2021. № 30. [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/658>

7. Ярошевич Н., Якимів А. Екологічний податок як інструмент реалізації державної екологічної політики. Економіка та суспільство. 2022. № 36. [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1156/1114>

#### **References:**

1. Bulavynets, V. (2020), "Environmental taxation as a tool of "green" finance", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/118.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/118.pdf) (Accessed 25 May 2024).
  2. Holian, V.A. (2007), "The economic mechanism of nature use: what should it be?", *Ahrosvit*, vol. 8, pp. 5—12.
  3. Danylyshyn, B.M. Khvesyk, M.A. and Holian, V.A. (2009), *Ekonomika pryrodokorystuvannia* [Economics of nature use], Kondor, Kyiv, Ukraine.
  4. Medyn's'ka, N.V. (2022), "Transformation of environmental taxation in the context of investment support for the modernization of environmental infrastructure", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 48—53.
  5. Najdenko, O.Ye. (2017), "Problems of environmental taxation and ways to solve them", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 8, pp. 627—633.
  6. Suchek, S. (2021), "Ecological tax and environmental expenditures of Ukrainian local budgets", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol.30, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/658> (Accessed 25 May 2024).
  7. Yaroshevych, N. and Yakymiv, A. (2022), "An environmental tax as an instrument of the state ecological policy implementation", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 36, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1156/1114> (Accessed 25 May 2024).
- Стаття надійшла до редакції 05.06.2024 р.*

УДК 338.33/.432:005.334:551.58-044.942(477)

І. В. Свиноус,

д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>

С. О. Нікітченко,

к. е. н., доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1940-4788>

Н. М. Федорук,

к. с.-г. н., доцент кафедри харчових технологій і технологій переробки продукції тваринництва  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9683-8785>

С. В. Горновська,

к. с.-г. н., доцент кафедри технологій у рослинництві та захисту рослин,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8244-3523>

О. М. Костюк,

аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4924-5140>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.29

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НІВЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ КЛІМАТИЧНИХ РИЗИКІВ НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

I. Svynous,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Accounting and Taxation, Bila Tserkva National Agrarian University  
S. Nikitchenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Organization and Exchange Activity,  
National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine

N. Fedoruk,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Food Technologies and Technologies  
for Processing Livestock Products, Bila Tserkva National Agrarian University

S. Hornovska,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Technologies  
in Crop Production and Plant Protection, Bila Tserkva National Agrarian University

O. Kostyuk,

Postgraduate student, Belotserk National Agrarian University

### FORMATION OF THE SYSTEM FOR MITIGATING THE IMPACT OF CLIMATE RISKS ON THE BASIS OF PRODUCTION DIVERSIFICATION IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE

Встановлено, що виробництво сільськогосподарської продукції має високу чутливість до кліматичних ризиків. Ця чутливість передбачає, що потепління, що відбувається, призводить до несприятливих наслідків для здоров'я та благополуччя людей, загроз забезпечення продовольчої безпеки окремих країн і світової спільноти в цілому.

Доведено, що основна маса концептуальних проблем пов'язана з метеорологічними труднощами оцінки ймовірності виникнення та масштабів поширення подій природно-кліматичного ризику (їх факторів, наслідків, зміни під впливом запобіжних та адаптаційних заходів, що проводяться тощо) у сільському господарстві, а також з недосконалістю методологічної бази управління цією групою ризику.

Проблеми прикладного характеру лежать в основному у площині слабкості механізмів адаптації (особливо довгострокових) аграрного сектора до зміни клімату, а також невідповідності діючих інститутів вимогам забезпечення кліматичної безпеки.

Вважаємо, що з метою нівелювання кліматичних ризиків необхідно впроваджувати в діяльність суб'єктів господарювання інновації, які спрямовані на зниження техногенного навантаження аграрного сектора на навколишнє природне середовище без зростання середніх витрат і цін на сільськогосподарської продукцію. З іншого боку, закономірне зацікавлення викликає підвищення гнучкості реакції сільського господарства до кліматичних умов, що змінюються.

посилення інноваційного розвитку аграрного сектора можливе лише при використанні ефективних методів державної підтримки, які будуть діяти на протязі тривалого часу.

Держава зацікавлена в інноваційному розвитку сільського господарства, оскільки це сприяє забезпеченню продовольчої безпеки, зростання конкурентоспроможності галузі, розвитку сільських територій і, як наслідок, вирішення таких соціальних проблем, як підвищення якості життя населення, зниження рівня бідності, диференціація доходів та ін.

На наш погляд, державна політика адаптації аграрного сектора економіки до зміни кліматичних умов господарювання має бути орієнтована на інноваційний розвиток галузі.

In the article we established that the production of agricultural products is highly sensitive to climatic risks. This sensitivity assumes that the warming that is taking place leads to adverse consequences for the health and well-being of people, threats to the food security of individual countries and the world community as a whole.

It has been proven that the bulk of conceptual problems are related to metrological difficulties in assessing the probability of occurrence and the extent of the spread of natural-climatic risk events (their factors, consequences, changes under the influence of preventive and adaptation measures carried out, etc.) in agriculture, as well as imperfection methodological basis for managing this risk group.

The problems of an applied nature lie mainly in the plane of weakness of adaptation mechanisms (especially long-term ones) of the agrarian sector to climate change, as well as the non-compliance of existing institutions with the requirements of ensuring climate security.

We believe that in order to level climate risks, it is necessary to implement innovations in the activities of business entities, which are aimed at reducing the man-made load of the agricultural sector on the surrounding natural environment without increasing the average costs and prices of agricultural products.

On the other hand, there is a legitimate interest in increasing the flexibility of agriculture's response to changing climatic conditions. Strengthening the innovative development of the agricultural sector is possible only with the use of effective methods of state support that will operate over a long period of time.

The state is interested in the innovative development of agriculture, as it contributes to ensuring food security, increasing the competitiveness of the industry, developing rural areas and, as a result, solving such social problems as improving the quality of life of the population, reducing the level of poverty, income differentiation, etc.

In our opinion, the state policy of adaptation of the agrarian sector of the economy to changes in the climatic conditions of management should be oriented towards the innovative development of the industry.

*Ключові слова: клімат, ризик, сільськогосподарське виробництво, інновації, диверсифікація, державна підтримка.*

*Key words: climate, risk, agricultural production, innovation, diversification, state support.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Виробництво сільськогосподарської продукції має високу чутливість до кліматичних ризиків. Ця чутливість передбачає, що потепління, що відбувається, призводить до несприятливих наслідків для здоров'я та благополуччя людей, загроз забезпечення продовольчої безпеки окремих країн і світової спільноти в цілому. Причому через нелінійний характер просторової зміни клімату існують найбільш уразливі до цього процесу місця. У 2021 році викиди парникових газів в нашій країні склали

чя людей, загроз забезпечення продовольчої безпеки окремих країн і світової спільноти в цілому. Причому через нелінійний характер просторової зміни клімату існують найбільш уразливі до цього процесу місця. У 2021 році викиди парникових газів в нашій країні склали

341,5 млн т CO<sub>2</sub>-еквіваленту (з урахування сектору "Землекористування, зміни в землекористуванні та лісове господарство"). Це на 62,5% менше від обсягу 1990 року, однак на 7,5% більше відносно 2020 року. Ще однією значущою проблемою є негативний вплив сільськогосподарства на клімат внаслідок викидів парникових газів. В Україні діяльність, пов'язана з сільським господарством, відповідає за 29% від загального обсягу викидів парникових газів.

### ОГЛЯД ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Зміну клімату, її негативні наслідки та шляхи адаптації до неї досліджують такі вчені, як Т. Адаменко, В.А. Бутко, Колібаба Р.О., Н. Стерн, Л. Бернштейн, П. Борш, Р. Кріст, У. Харе, Ф. Торнтон, М. Херреро, А. Чалліно, Дж. Хансен, Дж. Джарвіс, Дж. Нельсон, П. Торнтон, Є. Воленберг, Д. Кемпбел та інші.

Необхідно відзначити, що дана проблема має широке поширення в середовищі науковців-технологів, та тих що переймається проблемами страхування. Проте, дане проблема залишилася поза увагою економістів, які досліджують проблеми ринку агропродовольчої продукції.

### МЕТА СТАТТІ

На основі узагальнення світового досвіду та результатів дослідження запропонувати рекомендації щодо нівелювання впливу кліматичних ризиків в діяльності сільськогосподарських підприємств.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасні наукові дослідження визначили широкий спектр спостерігаються і потенційних впливів зміни клімату на різні сфери життєдіяльності. До цього часу залишаються фундаментальні проблеми в оцінці поточного впливу та передбачення наслідків зміни клімату. Для пом'якшення останніх необхідно спочатку оцінити зміну клімату, визначити наслідки можливих змін для сільськогосподарського виробництва і потім вжити необхідних заходів.

Не вирішено питання методичного забезпечення оцінки кліматичних ризиків для аграрного сектора [1]. Глобальне потепління викликає зміни у землекористуванні та посилює конкуренцію за земельні та водні ресурси. Безперечною є наявність і низки позитивних наслідків зміни клімату, зокрема, збільшення вегетаційного періоду, розвиток сільського господарства внаслідок зростання попиту на біопаливо як низьковуглецевий енергетичний ресурс тощо.

Тому розробка адаптаційних стратегій та заходів для сільського господарства є однією з найбільш обговорюваних проблем. Особлива увага приділяється вивченню способів інтенсифікації адаптації суб'єктів підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу до зміни клімату, оскільки стимули до такої адаптації у приватних підприємств занижені [2]. У сільському господарстві переважає реактивний підхід, коли менеджмент господарств корпоративного сектору аграрної економіки приймають короткострокові управлінські рішення у відповідь кліматичні зміни, як середовища здійснення господарської діяльності. У той же час саме аграрний сектор вимагає розробки та застосування стратегічної політики адаптації, оскільки довгострокові кліматичні ризики можуть виявитися набагато більшими за поточні.

Оскільки традиційні методи ведення сільського господарства пов'язані з викидами парникових газів не ефективними, необхідно здійснювати пошук можливостей зниження негативного впливу аграрного сектору на клімат [3]. Однак зусилля зі скорочення викидів парникових газів у свою чергу також надають негативний вплив на ємність ринків сільськогосподарської продукції та відповідно на формування цін на неї. У зв'язку з цим посилюються загрози забезпечення продовольчої безпеки світової спільноти в цілому та проблеми голоду в окремих бідних регіонах Африки та Південної Азії.

Основна маса концептуальних проблем пов'язана з метрологічними труднощами оцінки ймовірності виникнення та масштабів поширення подій природно-кліматичного ризику (їх факторів, наслідків, зміни під впливом запобіжних та адаптаційних заходів, що проводяться тощо) у сільському господарстві, а також з недосконалістю методологічної бази управління цією групою ризику.

Проблеми прикладного характеру лежать в основному у площині слабкості механізмів адаптації (особливо довгострокових) аграрного сектора до зміни клімату, а також невідповідності діючих інститутів вимогам забезпечення кліматичної безпеки [4]. Сільське господарство є однією з найбільш традиційних галузей економіки і внаслідок тривалого досвіду має усталені технології та характерну для тих чи інших територій галузеву спеціалізацію. Однак останні кілька десятиліть як у глобальному, так і національному масштабі демонструють зміну багаторічних кліматичних умов, зростання кількості небезпечних гідрометеорологічних

явищ, внаслідок чого посилюються кліматичні ризики аграрного сектору.

Взаємодія сільського господарства з факторами кліматичного ризику має складний характер, що вимагає ретельного вивчення. Сумарні викиди парникових газів у секторі "Сільське господарство" у 2021 році зросли на 12,8 % порівняно з 2020 роком, зокрема за рахунок зростання викидів парникових газів від сільськогосподарських ґрунтів (на 18,0 % у порівнянні із 2020 роком), що пов'язано із значно більшим обсягом зібраного урожаю та дещо більшими обсягами внесення неорганічних азотних добрив. Істотне скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин, зокрема великої рогатої худоби (за звітний період поголів'я великої рогатої худоби скоротилося на 88,1 % — з 24,9 млн до 3,0 млн голів) призвело до зниження викидів ПГ у 2021 році відносно 1990 та 2020 років для категорій "Кишкова ферментація" (відповідно на 82,1% та 5,4 %) та "Прибирання, зберігання та використання гною" (відповідно на 71,2% та 1,9 %).

Основні джерела викидів парникових газів — це викиди від сільськогосподарських ґрунтів, від втрати органічного вуглецю в ґрунті, що пов'язано в тому числі з органічним землеробством.

Суттєвий внесок у цю структуру роблять викиди від поводження з відходами тваринництва і викиди від кишкової ферментації тварин [5]. Решта пов'язані зі споживанням пального технікою, а також зі споживанням інших енергоресурсів на сільськогосподарських підприємствах.

Зокрема, в 1990 році в категорії "Землі, що обробляються" відбувались сумарні поглинання парникових газів на рівні 4,6 млн т CO<sub>2</sub>-еквіваленту. Протягом часового ряду поступово збільшувалися викиди від сільськогосподарських ґрунтів і досягли піку в 2019 році (50,0 млн т CO<sub>2</sub>-еквіваленту), після чого в 2020 році відбувся сильний спад викидів до рівня 27,4 млн т CO<sub>2</sub>-еквіваленту, а в 2021 році викиди знову виросли до рівня 48,3 млн т CO<sub>2</sub>-еквіваленту. Такі суттєві зміни відбуваються через ряд причин, які позитивно чи негативно впливають на кількість вуглецю в ґрунті. Зокрема, накопиченню вуглецю в ґрунті сприяють: валовий урожай та кількість рослинних решток, що були залишені на полях за 2 роки до року звітування, обсяги вирощування видів рослин, в кореневій системі яких розміщуються азотофіксуючі мікроорганізми, а також кількість внесених органічних і мінеральних добрив [6]. Вивільнення вуглецю з ґрунту зумовлює валовий урожай

та кількість рослинних решток, що була зібрана з полів чи спалена, а також зміна в структурі сільськогосподарських культур. Зокрема, якщо в 1990 році більшу частку за площею займали зернові (38 %) та трави (39 %), а олійні лише на рівні 5 %, то у 2021 році посівні площі трав були лише на рівні 7 % від усієї посівної площі, в той час як зернові становили 54 %, а олійні — близько 31 %. Крім цього, в 2021 році спостерігався ріст валового збору врожаю на фоні спаду врожаю в 2020 році, а також було внесено найбільшу кількість азотних мінеральних добрив за часовий період з 1990 до 2021 років. Така комбінація факторів зумовила суттєве зростання викидів вуглецю від ґрунтів в секторі ЗЗЗЛГ в 2021 році в порівнянні із 2020 роком.

Тому потрібні інновації, які спрямовані на зниження техногенного навантаження аграрного сектора на навколишнє природне середовище без зростання середніх витрат і цін на сільськогосподарської продукцію [6]. З іншого боку, закономірне зацікавлення викликає підвищення гнучкості реакції сільського господарства до кліматичних умов, що змінюються.

Це особливо актуально тому, що глобальна зміна клімату викликає появу цілого комплексу нових проблем у сільськогосподарському виробництві, які можна об'єднати у три групи.

1. Кліматичний фактор є визначальним у забезпеченні продуктивності сільського господарства, а зростання кліматичних ризиків та їх негативних наслідків (розширення ареалів шкідників, поширення бактеріальних та вірусних захворювань, збільшення кількості небезпечних гідрометеорологічних явищ тощо) посилює загрози продовольчої безпеки країн. Тому з'являються концептуальні та методологічні проблеми, пов'язані з необхідністю обліку, оцінки ймовірності виникнення та масштабів поширення наслідків природно-кліматичних ризиків для сільського господарства, інструментарію управління ними. Необхідні також теоретичні та прикладні рішення для адаптації виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання в сфері аграрного бізнесу до цієї групи ризиків.

2. Глобальне потепління веде до подовження вегетаційного періоду, що забезпечує збору 2 і більше врожаїв сільськогосподарських культур. Збагачення атмосфери CO<sub>2</sub> створює умови підвищення врожайності зернових і кормових культур. Так, за попередніми даними Державної служби статистики України в 2023 році урожайність основних сільськогосподарських культур становила: пшениця — 47,9 ц/га,

що на 22% вищий до відповідного показника 2022 року; кукурудза — 77,9 ц/га (на 23%); ячмінь — 39,3 ц/га (на 22%); соняшник — 23,9 ц/га (на 17%); соя — 26,5 ц/га (на 17%). При цьому необхідно відзначити, що в більшості господарствах корпоративного сектору аграрної економіки відчувався дефіцит мінеральних добрив, технологічні операції здійснювалися не вчасно, що на нашу думку повинно негативно впливати на рівень урожайності сільськогосподарських культур

Тим не менш позитивні ефекти від зміни клімату для сільського господарства можуть виявитися менш істотними, ніж негативні.

Таким чином, посилення кліматичних ризиків призводить як до додаткових загроз, так і до шансів для розвитку сільського господарства, очевидно, що потрібні адаптаційні заходи щодо зниження перших та використання других.

3. Необхідний механізм стимулювання до зниження антропогенних викидів парникових газів від аграрного сектору, а також технології та методи такого зниження. Однак якщо держава запровадить жорсткі вимоги щодо скорочення викидів парникових газів, це може дати більший негативний вплив на продовольчу безпеку країни, ніж прямі збитки від зміни клімату.

Усі три зазначені вище групи проблем найефективніше вирішувати через активізацію інноваційних процесів та диверсифікації виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання в сфері аграрного бізнесу. Інновації відіграють вирішальну роль в інтенсифікації економічного розвитку при якісному поліпшенні господарювання. Інноваційна діяльність у сільському господарстві має значну специфіку у зв'язку з особливостями самої галузі: низька рентабельність, конкурентоспроможність і, як наслідок, інвестиційна привабливість галузі, висока землеємність, тривалий виробничий цикл, стаціонарність та сезонний характер виробництва, висока залежність від кліматичних умов, низькі в порівнянні з іншими галузями темпи створення науково-технічних інновацій, тощо [8].

Враховуючи вищезазначені особливості, можна стверджувати, що посилення інноваційного розвитку аграрного сектору можливе лише при використанні ефективних методів державної підтримки, які будуть діяти на протязі тривалого часу.

Держава зацікавлена в інноваційному розвитку сільського господарства, оскільки це сприяє забезпеченню продовольчої безпеки,

зростання конкурентоспроможності галузі, розвитку сільських територій і, як наслідок, вирішення таких соціальних проблем, як підвищення якості життя населення, зниження рівня бідності, диференціація доходів та ін.

## ВИСНОВКИ

На наш погляд, державна політика адаптації аграрного сектору економіки до зміни кліматичних умов господарювання має бути орієнтована на інноваційний розвиток галузі та включати такі напрямки:

- підтримку наукових досліджень у галузі удосконалення методології оцінки ймовірності та наслідків природно-кліматичних ризиків, уразливості видів сільськогосподарської діяльності до них;

- розробку довгострокових прогнозів, відкриття нових закономірностей динаміки кліматичних та гідрометеорологічних умов у глобальному, національному та територіальному масштабах;

- формування та розвиток наукових шкіл, що створюють технологічні, організаційні, управлінські та інші інноваційні продукти для суб'єктів підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу;

- створення банку нововведень та інновацій, який буде доступний на безоплатній основі для всіх господарств усіх категорій країни — виробників сільськогосподарської продукції;

- експертизу, нагляд та науковий супровід впровадження нововведень, реалізації інноваційних проектів в господарствах корпоративного сектору аграрної економіки;

- зміцнення матеріально-технічної та інформаційної бази аграрної науки;

- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, діяльність яких орієнтована на створення на практичну реалізацію інноваційних продуктів в діяльності господарств корпоративного сектору аграрної економіки;

- інтеграцію науково-дослідних інститутів Національної академії аграрних наук, закладів вищої освіти аграрного спрямування та суб'єктів підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу шляхом створення центрів та альянсів для вирішення стратегічних комплексних проблем, які виникають в процесі виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів;

- створення передумов для збільшення інвестування в діяльність господарств корпоративного сектору аграрної економіки з метою

забезпечення продовольчої безпеки країни та з метою нарощення експортного потенціалу в умовах зростання світових цін на продовольство.

**Література:**

1. Brown I. Assessing climate change risks to the natural environment to facilitate crosssectoral adaptation policy. Philosophical Transactions: Mathematical, Physical and Engineering Sciences (Series A). 2018. Vol. 376, № 21. P. 20—27.

2. Botzen W. J. W., Van Den Bergh J. C. J. M. Managing natural disaster risks in a changing climate. Environmental Hazards. 2009. Vol. 8, № 3. P. 209—225.

3. Степаненко С. М. Оцінка впливу кліматичних змін на галузі економіки України. Оdesa: Екологія, 2011. 696 с.

4. Kernasiuk, Yu. Global climate crisis and its impact on the development of the agricultural sector of the Ukrainian economy. Ekonomika APK. 2021 № 28 (9), P. 91—101.

5. Сарвас С., Мідяний Р., Ірза Б., Гадуп'як Н., Марунчак Р. Соціально-економічні наслідки глобальної зміни клімату. Академічні візії, 2023. № 24. С. 23—28.

6. Нечипоренко О. М. Управління ризиками глобальних змін клімату в агропромисловому комплексі України. Економіка АПК. 2020. № 4. С. 6—16.

7. Рябченко О. О., Герасименко Н. А. Економічні рішення в умовах ризиків кліматичних змін. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 22. С. 105—109.

8. Багорка, М. О. Передумови для розвитку екологічно спрямованих інновацій в аграрному виробництві. Інвестиції: практика та досвід, 2013. № 5, С. 18—22.

**References:**

1. Brown, I. (2018), "Assessing climate change risks to the natural environment to facilitate crosssectoral adaptation policy", Philosophical Transactions: Mathematical, Physical and Engineering Sciences (Series A), vol. 376, no. 21, pp. 20—27.

2. Botzen, W.J.W. and Van Den Bergh, J.C.J.M. (2009), "Managing natural disaster risks in a changing climate", Environmental Hazards, vol. 8, no. 3, pp. 209—225.

3. Stepanenko, S.M. (2011), Otsinka vplyvu klimatychnykh zmin na haluzi ekonomiky Ukrainy [Assessment of the impact of climate change on the branches of the Ukrainian economy], Ekolohiia, Odesa, Ukraine.

4. Kernasiuk, Yu. (2021), "Global climate crisis and its impact on the development of the agri-

cultural sector of the Ukrainian economy", Ekonomika APK, vol. 28 (9), pp. 91—101.

5. Sarvas, S. Midiany, R. Irza B. Hadup'iak, N. and Marunchak, R. (2023), "Socio-economic consequences of global climate change", Akademichni vizii, vol. 24, pp. 23—28.

6. Nechyporenko, O.M. (2020), "Management of global climate change risks in the agro-industrial complex of Ukraine", Ekonomika APK, vol. 4, pp. 6—16.

7. Riabchenko, O.O. and Herasymenko N.A. (2015), "Economic solutions under the conditions of climate change risks", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 22, pp. 105—109.

8. Bahorka, M.O. (2013), "Prerequisites for the development of environmentally oriented innovations in agricultural production", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 5, pp. 18—22.

*Стаття надійшла до редакції 02.06.2024 р.*

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 338.48-6:502/504

І. А. Романюк,  
д. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та економіки,  
Криворізький державний педагогічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6611-9845>  
К. С. Дейко,  
аспірант, Державний біотехнологічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9257-2043>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.35

## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ

I. Romaniuk,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Tourism and Economics, Kryvyi Rih State Pedagogical University  
K. Deiko,  
Postgraduate student, State Biotechnological University

### MARKETING STRATEGIES AND TOOLS FOR PROMOTING ECO-TOURISM

У статті досліджено цільову аудиторію екологічного туризму, здійснено аналіз конкурентного середовища та розроблено ефективні маркетингові стратегії для просування екотуристичних послуг. Основну увагу зосереджено на характеристиках потенційних клієнтів, серед яких переважають люди віком 25—45 років з середнім або високим рівнем доходу та вищою освітою, які мають високу екологічну свідомість та інтерес до природи і культурних традицій. Розглядаються основні мотиви вибору екологічного туризму, включаючи бажання відпочити на природі, отримати унікальні враження та нові знання. Також аналізуються основні конкуренти на ринку екотуризму, зокрема спеціалізовані туроператори, екологічні готелі та курорти, природні парки та заповідники. Визначено маркетингові стратегії, які вони використовують для залучення клієнтів, включаючи активну присутність у соціальних мережах, співпрацю з інфлюенсерами та створення унікальних туристичних продуктів. Підкреслено важливість розробки унікальної торгової пропозиції, що базується на автентичності досвіду, екологічній відповідальності та особистому підході до клієнтів. Використання цифрових маркетингових інструментів, таких як соціальні мережі, пошукові системи, електронна пошта та контент-маркетинг, дозволяє ефективно комунікувати з цільовою аудиторією та підвищувати впізнаваність бренду. Також зазначається важливість аналізу ефективності маркетингових кампаній та адаптації стратегії на основі отриманих даних для успішного просування екотуристичних послуг.

The article examines marketing strategies and tools aimed at promoting ecotourism. Given the growing environmental awareness and demand for environmentally responsible forms of tourism, this analysis is relevant for understanding current trends and developing effective methods of attracting customers in the field of ecotourism. The characteristics of the target audience of ecotourism are analyzed in detail. The main consumers of ecotourism services are people aged 25-45, with medium or high income, higher education and a high level of environmental awareness. They strive for harmony with nature, are interested in cultural traditions and ecological practices, and appreciate the unique experiences and knowledge that can be gained while traveling.

The analysis of the competitive environment reveals the main players in the ecotourism market, including specialized tour operators, eco-friendly hotels and resorts, nature parks and reserves. These competitors use various marketing strategies, including an active presence on social media, collaboration with influencers, creation of unique tourism products, and organization of events aimed at raising environmental awareness. Various marketing strategies and tools that can be effective in promoting ecotourism services are considered. In particular, the importance of developing a unique selling proposition based on the authenticity of experience, environmental responsibility and personalized approach to customers is emphasized. Particular attention is paid to the use of digital marketing tools, such as social media, content marketing, search engine optimization (SEO), email, analytics and feedback. The author emphasizes the importance of adapting marketing strategies in line with market changes and competitor analysis. Implementation of these strategies and tools allows to effectively communicate with the target audience, increase brand awareness and promote the growth of ecotourism business. Thus, this article is a useful resource for entrepreneurs and marketers interested in developing ecotourism, as it provides a detailed analysis of modern marketing approaches and practical recommendations for their effective implementation.

*Ключові слова: екологічний туризм, маркетингові стратегії, цільова аудиторія, цифровий маркетинг, конкурентне середовище, унікальна торгова пропозиція, просування бренду.*

*Key words: eco-tourism, marketing strategies, target audience, digital marketing, competitive environment, unique selling proposition, brand promotion.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Зростаюча екологічна свідомість серед населення сприяє збільшенню попиту на екологічно чисті і стійкі туристичні практики. Люди все частіше обирають відпочинок, який не тільки забезпечує приємні враження, але й мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище. Зміни клімату і необхідність збереження природних ресурсів підштовхують туристичну індустрію до впровадження екологічних ініціатив, які допомагають зменшити викиди парникових газів та сприяють захисту біорізноманіття. Крім того, пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії значно вплинула на туристичні переваги, змушуючи багатьох людей переосмислити свої цінності та пріоритети, надаючи перевагу менш людним, більш природним і безпечним напрямкам для відпочинку. Важливо також зазначити, що розвиток екологічного туризму сприяє економічному зростанню місцевих громад, створюючи нові робочі місця і підтримуючи місцеві підприємства.

Нарешті, популярність соціальних мереж і цифрових платформ дає можливість ефективно просувати екотуризм, досягаючи широкої аудиторії і підвищуючи обізнаність про важливість стійкого туризму. Таким чином, екологічний туризм стає не лише привабливою опцією для туристів, але й важливою складовою стратегії сталого розвитку на глобальному рівні.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Значний науковий внесок у дослідження проблем маркетингових стратегій та інструментів просування екологічного туризму внесли: Валюх А., Денисенко О., Ільченко Т., Коваленко О., Левков К., Мальська М., Марченко І., Попадинець Н., Скрипко Т., Якимчук А. та інші. Попри значний обсяг досліджень у сфері маркетингових стратегій екологічного туризму, необхідно провести теоретичне обґрунтування моделей просування в умовах сучасних глобальних викликів та змін у спо-

живчому підході, що враховує екологічну освіченість та соціальну відповідальність споживачів.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є вивчення та аналіз маркетингових стратегій та інструментів, що використовуються для просування екологічного туризму. Дослідження спрямоване на визначення ефективних підходів до залучення та утримання цільової аудиторії, оцінку впливу різних каналів комунікації та методів просування на популяризацію екологічно відповідальних туристичних практик. Особлива увага приділяється виявленню найбільш результативних практик використання цифрових технологій, соціальних мереж, контент-маркетингу та інших інноваційних підходів у контексті конкурентного середовища та вимог сучасного ринку.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Визначення цільової аудиторії для екологічного туризму є ключовим елементом для успішного розвитку цього сегменту туристичної індустрії. Екологічний туризм привертає увагу людей, які надають перевагу відпочинку на природі, прагнуть зберегти навколишнє середовище і бажають отримати унікальні враження. Щоб краще зрозуміти, хто є споживачами екологічного туризму, необхідно розглянути демографічні та психографічні характеристики цієї аудиторії, а також їхні основні мотиви та цінності.

Демографічні характеристики споживачів екологічного туризму варіюються, але можна виділити кілька загальних тенденцій [1]. Найчастіше до екотуризму тяжіють люди середнього віку, переважно від 25 до 45 років. Вони можуть бути як самотніми, так і мати сім'ї з дітьми. Ця група людей, як правило, має середній або високий рівень доходів, що дозволяє їм витратити більше коштів на подорожі. Крім того, значна частина екотуристів має вищу освіту, що пов'язано з їхнім інтересом до пізнання світу, культури та природних явищ.

Психографічні характеристики екотуристів включають їхні цінності, інтереси та спосіб життя. Споживачі екологічного туризму часто є людьми з високим рівнем екологічної свідомості та бажанням зберегти природу для майбутніх поколінь. Вони прагнуть мінімізувати свій вплив на довкілля та підтримувати сталий розвиток. Такі туристи цінують автентичність, якість і унікальність вражень, що можуть зап-

ропонувати екологічні тури. Крім того, вони зазвичай активно займаються спортом, ведуть здоровий спосіб життя і цікавляться культурою та історією відвідуваних місць.

Основні мотиви, що керують вибором екологічного туризму, різноманітні та залежать від конкретного сегменту аудиторії. Одним із головних мотивів є бажання відпочити від міської суєти та насолодитися природою [2, с. 105]. Еко туристи шукають можливість релаксації у природному середовищі, де можна відновити фізичні та емоційні сили. Іншим важливим мотивом є інтерес до навчання і пізнання. Багато споживачів екотуризму прагнуть дізнатися більше про природу, біорізноманіття, традиції та культуру місцевих громад. Вони відвідують природні парки, заповідники, беруть участь у екскурсіях і майстер-класах, що дозволяють отримати нові знання та враження.

Цінності, які керують вибором екологічного туризму, включають турботу про навколишнє середовище, соціальну відповідальність і сталий розвиток. Еко туристи прагнуть підтримувати туристичні ініціативи, які сприяють збереженню природи та покращенню якості життя місцевих громад. Вони віддають перевагу компаніям і туроператорам, які дотримуються принципів екологічної етики, використовують екологічно чисті технології та підтримують місцеву економіку. Таким чином, цільова аудиторія екологічного туризму є різноманітною за віком, рівнем доходів і освітнім рівнем, але її об'єднує спільний інтерес до природи, бажання зберегти її та насолодитися унікальними враженнями, які пропонує екотуризм.

Розкривши ключові аспекти визначення цільової аудиторії екологічного туризму, важливо також звернути увагу на аналіз конкурентного середовища цього ринку, щоб зрозуміти, які основні конкуренти діють у цій сфері та які маркетингові стратегії вони використовують для залучення екотуристів [3, с. 31]. Аналіз конкурентного середовища на ринку екологічного туризму є важливим кроком для розуміння його динаміки і виявлення ключових гравців, що впливають на розвиток цього сегменту. Ринок екотуризму характеризується наявністю різноманітних компаній, які пропонують послуги, що спрямовані на задоволення потреб екологічно свідомих туристів. Основними конкурентами на цьому ринку є спеціалізовані туроператори, екологічні готелі та курорти, природні парки та заповідники, а також компанії, що надають послуги з активного відпочинку на природі.

Спеціалізовані туроператори є важливими гравцями на ринку екотуризму. Вони пропону-

ють широкий спектр послуг, включаючи організацію екскурсій, трекінг, сплави на байдарках, сафари та інші види активного відпочинку. Конкурентні переваги таких туроператорів полягають у їхній здатності забезпечити високий рівень організації турів, залучати досвідчених гідів і пропонувати індивідуальні програми, які відповідають інтересам та потребам туристів [4, с. 117]. Крім того, вони часто співпрацюють з місцевими громадами та природоохоронними організаціями, що дозволяє їм створювати унікальні та автентичні туристичні продукти.

Екологічні готелі та курорти також є значними конкурентами на ринку екотуризму. Їхні переваги включають використання екологічно чистих технологій, впровадження заходів з енергозбереження, мінімізацію відходів та підтримку місцевої економіки. Такі заклади пропонують комфортне проживання в гармонії з природою, часто розташовані у мальовничих куточках, що забезпечує туристам можливість насолоджуватися природою без шкоди для довкілля. Маркетингова стратегія екологічних готелів зазвичай акцентує увагу на їхніх екологічних ініціативах та унікальних пропозиціях для гостей, таких як органічна їжа, спа-процедури з натуральними продуктами і різноманітні екологічні активності.

Природні парки та заповідники є ще одними важливими гравцями на ринку екотуризму. Вони пропонують туристам можливість побачити унікальні природні ландшафти та біорізноманіття, часто організовуючи екскурсії та освітні програми. Конкурентні переваги природних парків включають їхню здатність зберігати та демонструвати природні ресурси, а також можливість проведення наукових досліджень і просвітницької роботи. Маркетингова стратегія таких установ зазвичай спрямована на залучення туристів через освітні програми, організацію спеціальних заходів і активностей, що сприяють підвищенню екологічної свідомості.

Маркетингові стратегії успішних підприємств екотуризму можуть суттєво відрізнитися залежно від їхньої спеціалізації та цільової аудиторії. Загалом, успішні компанії в цьому сегменті використовують комплексний підхід до маркетингу, що включає активну присутність у соціальних мережах, співпрацю з інфлюенсерами та блогерами, участь у міжнародних виставках та форумах, а також розвиток партнерських відносин з іншими гравцями ринку [5, с. 173]. Вони акцентують увагу на унікальності свого продукту, високій якості по-

слуг та екологічних перевагах, що дозволяє їм виділятися серед конкурентів.

Таким чином, ринок екологічного туризму є динамічним і різноманітним, включаючи спеціалізованих туроператорів, екологічні готелі та курорти, природні парки та заповідники. Кожен з цих гравців має свої конкурентні переваги, які включають високий рівень організації, екологічні ініціативи та унікальні природні ресурси. Успішні компанії на ринку екотуризму використовують комплексні маркетингові стратегії, спрямовані на залучення та утримання екологічно свідомих туристів, що дозволяє їм зберігати конкурентну перевагу та сприяти сталому розвитку галузі.

Оцінивши конкурентне середовище на ринку екологічного туризму та маркетингові стратегії успішних підприємств, важливо перейти до розробки унікальної торгової пропозиції (УТП), яка дозволить виділитися серед конкурентів і привабити цільову аудиторію. Розробка УТП для підприємств екологічного туризму є ключовим етапом для залучення споживачів і створення стійкої конкурентної переваги. УТП повинна базуватися на характеристиках послуг, які створюють унікальну цінність для клієнтів, та на ефективних стратегіях комунікації цієї пропозиції потенційним споживачам.

Однією з головних характеристик, яка може створити унікальну цінність для споживачів екологічного туризму, є автентичність досвіду. Туристи, які обирають екологічні тури, часто шукають можливість зануритися в місцеву культуру, дізнатися більше про традиції та побут місцевих громад, а також насолодитися незайманою природою. Запропонування унікальних маршрутів, відвідування маловідомих, але цікавих місць, та організація зустрічей з місцевими жителями можуть стати основою для створення привабливої УТП.

Крім автентичності, важливим аспектом є екологічна відповідальність підприємства. У сучасному світі все більше людей звертає увагу на екологічні аспекти своєї діяльності, включаючи подорожі [6, с. 30]. Використання екологічно чистих транспортних засобів, впровадження програм з утилізації відходів, підтримка місцевих екологічних ініціатив та освітні програми з екологічної свідомості можуть значно підвищити привабливість пропозиції. Туристи цінують можливість подорожувати з мінімальним впливом на навколишнє середовище, тому екологічна відповідальність може стати важливим елементом УТП.

Особистий підхід до кожного клієнта також може стати вирішальним фактором у створенні

унікальної торгової пропозиції. Пропонуючи індивідуальні тури, що враховують особисті інтереси та потреби туристів, підприємства можуть забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів. Це може включати спеціалізовані маршрути для любителів певних видів діяльності, таких як орнітологія, ботаніка або фотозйомка дикої природи, а також адаптацію послуг для сімей з дітьми або людей з обмеженими можливостями.

Ефективна комунікація УТП потенційним клієнтам є не менш важливою, ніж її розробка. Одним із найпотужніших інструментів для цього є цифровий маркетинг [7, с. 96]. Використання соціальних мереж, контент-маркетинг, блогінг та співпраця з інфлюенсерами дозволяють донести унікальну пропозицію до широкої аудиторії. Важливо створювати візуально привабливий контент, що демонструє унікальні аспекти турів, відгуки задоволених клієнтів та конкретні приклади екологічної відповідальності підприємства.

Вебсайт компанії також повинен відображати УТП. Він має бути зручним для користувачів, містити докладну інформацію про всі аспекти турів, включаючи фотографії, відео та історії клієнтів. Використання SEO-стратегії для підвищення видимості в пошукових системах допоможе залучити більше потенційних клієнтів. Партнерство з іншими підприємствами та організаціями, що поділяють екологічні цінності, може значно підсилити УТП. Це можуть бути як місцеві екологічні ініціативи, так і міжнародні природоохоронні організації. Спільні проекти, освітні програми та рекламні кампанії допоможуть підвищити впізнаваність бренду та довіру клієнтів.

Таким чином, створення унікальної торгової пропозиції для підприємств екологічного туризму повинно базуватися на автентичності досвіду, екологічній відповідальності та особистому підході до клієнтів. Ефективна комунікація УТП через цифровий маркетинг, зручний вебсайт та партнерські відносини дозволить підприємствам не лише привернути увагу потенційних клієнтів, але й побудувати тривалі та взаємовигідні відносини з ними.

Після розробки УТП для підприємств екологічного туризму, наступним кроком є використання цифрових маркетингових інструментів для ефективного просування цих пропозицій та залучення нових клієнтів. Використання цифрових маркетингових інструментів для просування екологічного туризму є важливим кроком для досягнення успіху в сучасному конкурентному середовищі. Завдяки роз-

маїттю платформ та інструментів цифрового маркетингу, підприємства можуть ефективно комунікувати зі своєю цільовою аудиторією, підвищувати впізнаваність бренду та залучати нових клієнтів [8, с. 73]. Найефективнішими платформами для просування екотуристичних послуг є соціальні мережі, пошукові системи, електронна пошта та контент-маркетинг.

Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, YouTube та Twitter, є надзвичайно потужними інструментами для просування екотуризму. Ці платформи дозволяють підприємствам створювати візуально привабливий контент, який може залучити аудиторію та стимулювати її до дій. Наприклад, Instagram з його можливостями для публікації фотографій та відео, є ідеальним місцем для демонстрації мальовничих природних ландшафтів, унікальних туристичних маршрутів та автентичних культурних вражень. YouTube дозволяє створювати більш глибокий та емоційний контент, такий як відео про подорожі, інтерв'ю з гідями чи місцевими жителями, що може значно підвищити інтерес до екотуристичних послуг.

Пошукові системи, такі як Google, є ще одним важливим каналом для залучення туристів. Використання SEO (пошукової оптимізації) дозволяє підвищити видимість вебсайту компанії в результатах пошуку, що сприяє залученню органічного трафіку. Крім того, контекстна реклама в Google AdWords допомагає швидко охопити цільову аудиторію за допомогою персоналізованих рекламних оголошень, що показуються у відповідь на пошукові запити користувачів. Електронна пошта є ефективним інструментом для підтримки постійного контакту з клієнтами та потенційними туристами [9, с. 82]. Розсилки, що містять інформацію про нові тури, спеціальні пропозиції, екологічні ініціативи та цікаві статті, можуть стимулювати повторні покупки та підвищувати лояльність клієнтів. Важливо створювати персоналізовані та сегментовані листи, що відповідають інтересам та потребам кожного отримувача.

Контент-маркетинг грає ключову роль у просуванні екотуристичних послуг. Створення корисного та цікавого контенту, такого як блоги, статті, інфографіки та відео, дозволяє залучати та утримувати аудиторію, підвищуючи її обізнаність про бренд та його цінності. Наприклад, блоги про екологічні подорожі, поради для туристів, інформація про збереження природи та інтерв'ю з експертами можуть стати цінним ресурсом для потенційних клієнтів. Створення ефективної стратегії присутності в соціальних мережах для залучення туристів

включає кілька ключових аспектів. По-перше, важливо визначити цільову аудиторію та зрозуміти її потреби та інтереси. Це дозволить створювати релевантний та цікавий контент, який приверне увагу потенційних клієнтів. По-друге, необхідно використовувати візуально привабливі матеріали, які демонструють унікальні переваги екотуристичних послуг [10, с. 17]. Яскраві фотографії, захоплюючі відео та креативні інфографіки можуть значно підвищити залученість аудиторії. Крім того, важливо регулярно взаємодіяти з аудиторією, відповідати на коментарі та питання, організовувати конкурси та акції, що стимулюють активність користувачів. Співпраця з інфлюенсерами та блогерами, які мають велику аудиторію та високий рівень довіри, також може значно підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

Таким чином, використання цифрових маркетингових інструментів для просування екологічного туризму є ефективним способом залучення та утримання клієнтів. Соціальні мережі, пошукові системи, електронна пошта та контент-маркетинг дозволяють створювати унікальну цінність для споживачів та ефективно комунікувати з ними. Створення стратегії присутності в соціальних мережах, яка базується на розумінні потреб аудиторії, використанні візуально привабливого контенту та активній взаємодії з користувачами, дозволить підприємствам екологічного туризму успішно просувати свої послуги та досягати поставлених цілей.

Вивчивши аналіз ефективності маркетингових кампаній у сфері екологічного туризму, наступним кроком є використання отриманих даних для адаптації маркетингової стратегії та вдосконалення результативності зусиль у цій сфері [11, с. 32]. Аналіз ефективності маркетингових кампаній у сфері екологічного туризму є вирішальним етапом для оцінки результативності вкладених зусиль та ресурсів. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони стратегії, оптимізувати процеси та досягати кращих результатів. Для цього необхідно використовувати відповідні метрики і КРІ (ключові показники ефективності), а також вміло адаптувати маркетингову стратегію на основі отриманих даних.

Вибір метрик і КРІ для оцінки ефективності маркетингових кампаній залежить від конкретних цілей та завдань компанії. Основними метриками, що варто враховувати, є трафік на вебсайт, конверсії, показники залученості в соціальних мережах, повернення інвестицій (ROI)

та показники утримання клієнтів. Трафік на вебсайт є однією з базових метрик, що показує, наскільки добре маркетингова кампанія привертає увагу потенційних клієнтів. Важливо аналізувати джерела трафіку, щоб розуміти, які канали приносять найбільше користі — органічний пошук, платна реклама, соціальні мережі чи прями заходи.

Конверсії є ще одним важливим показником, що демонструє, скільки відвідувачів вебсайту виконали цільову дію, наприклад, забронювали тур, підписалися на розсилку або залишили запит на консультацію. Високий рівень конверсії свідчить про ефективність маркетингових зусиль у перетворенні відвідувачів на клієнтів. Показники залученості в соціальних мережах, такі як лайки, коментарі, репости та кількість підписників, відображають, наскільки добре контент резонує з аудиторією та стимулює її до взаємодії [12, с. 104]. Повернення інвестицій (ROI) є ключовим фінансовим показником, що дозволяє оцінити рентабельність маркетингових витрат. Розрахунок ROI допомагає зрозуміти, які кампанії приносять найбільше доходів порівняно з витратами, і дозволяє більш раціонально розподіляти бюджет. Показники утримання клієнтів, такі як частота повторних покупок та тривалість життєвого циклу клієнта, дають змогу оцінити довгострокову ефективність маркетингових заходів.

Аналізуючи ефективність маркетингових кампаній, важливо не лише збирати та інтерпретувати дані, але й адаптувати стратегію на основі отриманих результатів. Якщо аналіз показує, що певні канали маркетингу працюють краще за інші, варто переглянути розподіл ресурсів та зосередити більше зусиль на найефективніших напрямках. Наприклад, якщо соціальні мережі приносять більше трафіку та конверсій, ніж платна реклама, можна збільшити інвестиції у контент-маркетинг та активність у соціальних мережах. Оптимізація контенту також є важливим аспектом адаптації стратегії. На основі аналізу взаємодії з контентом можна визначити, які теми, формати та стилі найбільше резонують з аудиторією, і створювати більше подібного контенту [13—14]. Наприклад, якщо відео про екологічні ініціативи отримують багато переглядів та позитивних відгуків, варто розширити цей напрямок і включити більше відеоматеріалів у контент-стратегію.

Крім того, важливо постійно тестувати нові підходи та інструменти. А/Б тестування різних елементів маркетингових кампаній, таких як заголовки, зображення, заклики до дії, допо-

магає визначити найефективніші варіанти та підвищити загальну ефективність. Регулярний моніторинг та коригування кампаній на основі нових даних забезпечують гнучкість та адаптивність стратегії.

У результаті, аналіз ефективності маркетингових кампаній у сфері екологічного туризму є комплексним процесом, що включає вибір та моніторинг відповідних метрик і KPI, а також адаптацію стратегії на основі отриманих результатів. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише оцінити результативність своїх зусиль, але й постійно вдосконалювати маркетингові практики, забезпечуючи стійке зростання та успіх у конкурентному середовищі.

### ВИСНОВКИ

Визначення цільової аудиторії для екологічного туризму є ключовим елементом для успішного розвитку цього сегменту туристичної індустрії. Екологічний туризм приваблює людей, які цінують природу, прагнуть зберегти довкілля і шукають унікальні враження. Ця аудиторія зазвичай включає осіб середнього віку (25—45 років), з середнім або високим рівнем доходу та вищою освітою. Їхні цінності включають екологічну свідомість, автентичність і якість вражень, а також активний та здоровий спосіб життя.

Основні мотиви вибору екотуризму — бажання відпочити на природі, втекти від міської суєти та отримати нові знання про природу і культуру. Цінності екотуристів також включають турботу про навколишнє середовище і підтримку сталого розвитку. Конкурентне середовище ринку екологічного туризму включає спеціалізованих туроператорів, екологічні готелі, курорти, природні парки та заповідники. Спеціалізовані туроператори пропонують організацію екскурсій, трекінг, сплави на байдарках та інші види активного відпочинку, співпрацюючи з місцевими громадами та природоохоронними організаціями. Екологічні готелі та курорти акцентують увагу на використанні екологічно чистих технологій, енергозбереженні та підтримці місцевої економіки, пропонуючи комфортне проживання і екологічні активності. Природні парки та заповідники демонструють унікальні природні ландшафти та біорізноманіття, організовуючи екскурсії та освітні програми.

Успішні підприємства екотуризму використовують комплексні маркетингові стратегії, зокрема активну присутність у соціальних мережах, співпрацю з інфлюенсерами, участь у міжнародних виставках і розвиток партнерсь-

ких відносин. Вони акцентують увагу на унікальності свого продукту, високій якості послуг і екологічних перевагах, що дозволяє їм виділятися серед конкурентів. Ринок екотуризму є динамічним і різноманітним, з різними гравцями, кожен з яких має свої конкурентні переваги, включаючи високий рівень організації, екологічні ініціативи та унікальні природні ресурси.

### Література:

1. Якимчук А., Попадинець Н., Валюх А., Скрипко Т., Левков К. Сільський "зелений" туризм як каталізатор розвитку місцевої економіки в процесі децентралізації влади. *Agricultural and Resource Economics International Scientific E-Journal*. 2021. Vol. 7, No. 1. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/407/284> (дата звернення: 05.06.2024).

2. Азізов О. Аналіз і прогноз маркетингових стратегій та PR в умовах пандемії коронавірусу. *Університетські наукові записки*. 2020. № 3—4 (75—76). С. 101—108.

3. Підвальна О.Г., Богуславська С.І. Індустрія туризму як об'єкт регіональних економічних досліджень. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: "Економіка і менеджмент". 2021. Вип. 48. С. 29—35.

4. Квятко Т.М., Мандич О.В., Сєвідова І.О., Бабко Н.М., Романюк І.А., Вітковський Ю.П., Микитась А.В. *Маркетингові дослідження: навчальний посібник*. Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с.

5. Мальська М. П. *Організація та планування діяльності туристичних підприємств*. Київ: ЦУЛ, 2019. 248 с.

6. Романюк І.А. Системно-структурні дефініції категорій у галузі сільського зеленого туризму: узагальнення та використання. *Науковий вісник ХДУ*. Серія "Економічні науки". Херсон: Гельветика, 2015. Вип. 15. Ч. 3. С. 29—31.

7. Миронов Ю.Б., Свидрук І.І., Топорницька М.Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі. *Науковий вісник НАТУ України*. 2020. Т. 30. № 1. С. 94—98.

8. Яровий В.Ф. Соціально-економічна ефективність функціонування підприємств сільського зеленого туризму та галузі туризму загалом. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 4 (40). С. 72—75.

9. Вардеванян В.А. Маркетинговий зміст місцевої події як об'єкта формування туристичної привабливості території за допомоги інструментів системи маркетингових комунікацій. *Збірник наукових праць Черкаського*

державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 54. С. 78—85.

10. Безкоровайна І. Розвиток туристичного бізнесу в Україні на основі інноваційних маркетингових інструментів. Світ туризму. 2019. № 2. С. 15—20.

11. Ільченко Т., Денисенко О. Маркетингові інструменти формування туристичного продукту в Україні. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2019. Т. 2. № 2. С. 27—36.

12. Марченко І. Маркетинговий аналіз українського туристичного ринку. Економіка та держава, 2020. № 5. С. 101—106.

13. Коваленко О. Маркетингові інструменти стимулювання розвитку туризму в Україні. Економіка. Фінанси. Право, 2018. № 5. С. 52—57.

14. Khurramov O.K., Saidova F.K. Social-media marketing — a forceful tool for tourism industry. European science. 2019. № 7 (49). pp. 41—43.

**References:**

1. Yakymchuk, A. Popadynets', N. Valiukh, A. Skrypko, T. and Levkov, K. (2021), "Rural "green" tourism as a catalyst for local economic development in the process of decentralization", Agricultural and Resource Economics International Scientific E-Journal, vol. 7, no. 1, available at: <https://are-journal.com/are/article/view/407/284> (Accessed 05 June 2024).

2. Azizov, O. (2020), "Analysis and forecast of marketing strategies and PR in the context of the coronavirus pandemic", Universytets'ki naukovi zapysky, vol. 3—4 (75—76), pp. 101—108.

3. Pidval'na, O.H. and Bohuslavs'ka, S.I. (2021), "Tourism industry as an object of regional economic research", Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: "Ekonomika i menedzhment", vol. 48, pp. 29—35.

4. Kviatko, T.M. Mandych, O.V. Sievidova, I.O. Babko, N.M. Romaniuk, I. A. Vitkovs'kyj, Yu. P. and Mykytas', A.V. (2020), Marketynhovi doslidzhennia [Marketing research], KHNTUSH, Kharkiv, Ukraine.

5. Mal's'ka, M.P. (2019), Orhanizatsiia ta planuvannia diial'nosti turystychnykh pidpryemstv [Organization and planning of tourism enterprises], TsUL, Kyiv, Ukraine.

6. Romaniuk, I.A. (2015), "Systemic and structural definitions of categories in the field of rural green tourism: generalization and use", Naukovyj visnyk KhDU. Serii: "Ekonomichni nauky", vol. 15, no. 3, pp. 29—31.

7. Myronov, Yu.B. Svydruk, I.I. and Topornyts'ka, M.Ya. (2020), "Strategic marketing plan-

ning in tourism", Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy, vol. 1, no. 30, pp. 94—98.

8. Yarovyj, V.F. (2017), "Socio-economic efficiency of functioning of rural green tourism enterprises and the tourism industry in general", Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu, vol. 4 (40), pp. 72—75.

9. Vardevanian, V.A. (2019), "Marketing content of a local event as an object of formation of tourist attractiveness of the territory with the help of tools of the marketing communication system", Zbirnyk naukovykh prats' Cherkas'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 54, pp. 78—85.

10. Bezkorovajna, I. (2019), "Development of tourism business in Ukraine on the basis of innovative marketing tools", Svit turyzmu, vol. 2, pp. 15—20.

11. Il'chenko, T. and Denysenko, O. (2019), "Marketing tools for the formation of a tourist product in Ukraine", Marketynh i menedzhment innovatsij, vol. 2, no. 2, pp. 27—36.

12. Marchenko, I. (2020), "Marketing analysis of the Ukrainian tourism market", Ekonomika ta derzhava, vol. 5, pp. 101—106.

13. Kovalenko, O. (2018), "Marketing tools to stimulate tourism development in Ukraine", Ekonomika. Finansy. Pravo, vol. 5, pp. 52—57.

14. Khurramov, O.K. and Saidova, F.K. (2019), "Social-media marketing — a forceful tool for tourism industry", European science, vol. 7 (49), pp. 41—43.

*Стаття надійшла до редакції 08.06.2024 р.*

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання


Ефективна  
**ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663

УДК 332.14:711.25

Н. М. Похиленко,  
к. е. н., старший науковий співробітник відділу організації менеджменту,  
публічного управління та адміністрування, ННЦ "Інститут аграрної економіки"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0255-001X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.43

## ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТІВ З ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

N. Pokhylenko,  
PhD in Economics, Senior Researcher of the Department of Organization Management,  
Public Administration and Administration, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics" NAAS

### PECULIARITIES OF BUILDING A SYSTEM OF DOCUMENTS FOR PLANNING THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

В умовах євроінтеграції та військової агресії РФ запровадження децентралізаційних змін обумовило зміщення висхідного підходу в планувальному процесі низхідним та перегляд сукупності документів з планування розвитку територіальних громад. Водночас, наявність стратегій ТГ є головною умовою отримання міжнародної фінансової підтримки за Програмою Ukraine Facility.

Метою статті є визначення повноти та узгодженості сукупності планувальних документів територіальних громад в різних регіонах країни за цільовим та часовим горизонтом планування, а також встановлення їхньої відповідності чинним нормам нормативно-правових актів.

Обстеження міських, селищних та сільських територіальних громад з 5 частин України засвідчило, що на стратегічному рівні планування відсутні як рамкові (концепції інтегрованого розвитку території та комплексні плани просторового розвитку) так і адаптаційні (плани відновлення та розвитку) планувальні документи. Частка громад, які мають затверджені Стратегії не перевищує 53%, які мають відмінний період планування і термін планування. Виявлено, що на тактичному рівні планування ТГ формують до 35 програм, серед яких програми соціально-економічного розвитку як комплексні, більшість громад не розробляють. Третина досліджених громад оперативне планування здійснюють через механізм громадського бюджетування. Однак, проекти участі 3 з 5 ТГ не розробляють або не реалізують діючі, а частка реалізованих коливається в межах 14-100%.

Проведене дослідження сучасного стану виконання вимог законодавства до побудови системи документів з планування розвитку територіальних громад дозволяє визначити спроможність напрацювання інтегрального напрямку національного розвитку.

Одержані результати дослідження сприятимуть визначенню перешкод формування системи узгоджених на різних рівнях управління планувальних документів.

In the conditions of European integration and military aggression of the Russian Federation, the introduction of decentralization changes led to the shift of the top-down approach in the planning process to the bottom-up approach and revision of the set of development planning documents of territorial communities. At the same time, the presence of TG strategies is the main condition for receiving international financial support under the Ukraine Facility Program.

The purpose of the article is to determine the completeness and coherence of the set of planning documents of territorial communities in different regions of the country according to the target and time horizon of planning, as well as to establish their compliance with the current norms of regulatory and legal acts.

The survey of urban, village and rural territorial communities from 5 parts of Ukraine proved that at the strategic level of planning, there are no framework (concepts of integrated development of the territory and complex plans of spatial development) and adaptation (recovery and development plans) planning documents. The share of communities that have approved Strategies does not exceed 53%, which have an excellent planning period and planning period. It was revealed that at the tactical level of planning, TGs are forming up to 35 programs, among which social and economic development programs are not developed as complex by the majority of communities. A third of the studied communities carry out operational planning through the public budgeting mechanism. However, the participation projects of 3 out of 5 TGs are not developed or implemented by the existing ones, and the share of implemented ones varies between 14–100%.

The conducted study of the current state of compliance with the legislative requirements for the construction of a system of planning documents for the development of territorial communities allows us to determine the ability to develop an integral direction of national development.

The obtained results of the study will contribute to the identification of obstacles to the formation of a system of planning documents agreed at different levels of management.

*Ключові слова: територіальні громади, стратегія територіальної громади, тактичне планування, бюджет участі, система, децентралізація.*

*Key words: territorial communities, territorial community strategy, tactical planning, participatory budget, system, decentralization.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

У червні 2022 року Україна офіційно стала кандидатом на вступ до ЄС. Тож, Уряд України активно втілює необхідні для реалізації цього кроку реформи. Предметом реформування є усунення бар'єрів у торгівлі для вільного обміну товарами та послугами з ЄС, адаптація вітчизняного законодавства європейському та підвищення якості здійснення місцевого самоврядування. Невід'ємною складовою успішного врядування на місцях є визначення вагомих для громади напрямів розвитку та налагодження ефективного планувального процесу.

Однією з складових реформування врядування є запровадження стратегічного підходу в планувальний процес, що спирається на понад півстолітню практику його застосування в європейських країнах. Правову рамку запровадження цього підходу сформовано Законом України "Про засади регіональної політики". 3 грудня 2023 року, сформовану відповідно до законодавчих вимог Державну стратегію регіонального розвитку на 2021—2027 роки, оновлено, що пов'язано з прагненням синхронізації системи багаторівневого управління в Україні з існуючими інструментами міжнародної підтримки. Обсяг такої підтримки за Програмою Ukraine Facility складає 50 млрд євро. В рамках першої складової програми передбачено спрямувати 20% або 1,05 млрд євро на грантову підтримку потреб регіонів у відновленні та модернізації. Головною умовою отримання грантів є наявність Стратегій ТГ [1].

З огляду на відсутність у представників органів місцевого самоврядування досвіду розробки стратегічних документів в межах міжнародної технічної підтримки організовано надання консультаційної допомоги, яку здійснюють 850 організацій. Найбільше територіальних громад такою допомогою охоплено в межах Програми "U-LEAD з Європою" (237 ТГ), проєкту USAID "Говерла" (107 ТГ) та Програми

USAID Dobre (57 ТГ) [1]. При цьому, важливо розуміти чи сукупність всіх документів з планування розвитку територіальних громад утворюють систему, чи є набір таких документів уніфікованим в різних регіонах країни і яким є рівень громадської участі у планувальному процесі.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання визначення оптимальної сукупності документів з планування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації викликала жвавий інтерес наукової спільноти, держслужбовців та громадськості. Так, проблематику виокремлення пріоритетів сталого розвитку територіальних громад в умовах реформування самоврядування висвітлюють Пантика Н.І. та Булавка О.Г. [2]. Питання напрацювання Концепції інтегрованого розвитку, як документу що визначає функціональне призначення території та запровадження інтегрованого просторового планування великих міст висвітлено в працях Надін В. (Nadin V.), Стед Д. (Stead D.), Домбровські М. (Dabrowski M.), Фернандес-Мальдонадо А.-М. (Fernandez-Maldonado A.-M.), Вяхірева М. О. [3—4]. Особливості відображення в стратегії просторового розміщення інфраструктурних об'єктів в громаді розглядають Шиндлер С. (Schindler, S.) та Канаї Ж.М. (Kanai, J.M.) [5]. Водночас, визначенню принципів просторового планування територій територіальних громад присвячені праці Г.В. Олексюк, Н.М. Попадинець та К.С. Озарко [6—7]. Пастух К. звертає увагу і на важливість підготовка та перекваліфікації уповноважених осіб, які здійснюють стратегічне планування розвитку територіальних громад [8]

Гончар Л.В., Яровий К.О. та Бабаян Д.П. [9], спираючись на досвід Польщі, Чехії, Франції, Великобританії, обґрунтовують необхідність

узгодження планувальних документів (стратегічних) на регіональному та національному рівнях управління. Автори також наголошують на важливості залучення населення на всіх етапах розробки планувальних документів, їх реалізації та контролю за виконанням. Тоді як, Довженко В. А., Войтенко А. Б. та Плотнікова М. Ф. розглядають принципи партисипативного управління лише в стратегічному плануванні [10]. На вивченні міжнародного досвіду застосування організаційно-правового та фінансового механізмів децентралізації зосереджені праці Бібік Н. В. та Шаповал Г. М., які наголошують на важливості укрупнення територій при формуванні ТГ із збільшенням рівня їх фінансової спроможності [11]. Суслов М. стратегічне планування розглядає як складову реалізації політики локальної ідентичності, компонентами якої виступає система цінностей властива жителям певної місцевості, усвідомлення властивості та особливостей території, загальні для членів цілі і шляхи розвитку території, усвідомлення приналежності до територіальної спільноти та території [12].

Тоді як Табакера В.О. виявляє проблеми наявності та узгодженості планувальних документів територіальних громад Львівської області з планувальними документами вищого рівня (місцевих з регіональними та державними), низький рівень участі громадськості у формуванні стратегій [13].

Виявлені проблеми планування розвитку територіальних громад в одній з областей обумовлюють необхідність продовження досліджень формування архітектури планувальних документів за цільовим горизонтом планування (стратегічне, тактичне та оперативне) та часовим горизонтом (довгострокове, середньострокове та короткострокове) в інших регіонах. Потребують додаткових досліджень і питання узгодженості наявних в територіальній громаді всіх планувальних документів та їх відповідність діючим вимогам законодавства, що обумовило актуальність дослідження.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є визначення повноти та узгодженості сукупності планувальних документів територіальних громад за цільовим та часовим горизонтом планування, а також встановлення їхньої відповідності чинним нормам нормативно-правових актів.

Проведене дослідження здійснено з використанням загальнонаукових і спеціальних методів. Так, монографічний метод — при ознайомленні з літературними джерелами, законо-

давчими та іншими підзаконними актами; статистичний метод — при аналізі сучасного стану виконання норм законодавства щодо розроблення планувальних документів у територіальних громадах; метод системного узагальнення — для визначення стримуючих факторів розбудови системи планувальних документів територіальних громад в умовах євроінтеграції та російсько-української війни; абстрактно-логічний метод — формулювання висновків та узагальнень тощо.

В якості інформаційної бази дослідження використано законодавчі та підзаконні акти України, публічні дані з сайтів територіальних громад, наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених з питань планування розвитку територіальних громад.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зміщення централізованого підходу до управління територіями децентралізованим, обумовила зміну підходів і у плануванні їхнього розвитку. Запровадження висхідного підходу змінює усталену схему побудови процесу планування, порядок розробки та затвердження місцевих планувальних документів, фокус відповідальності, фокус у пошуку джерел формування фінансового ресурсу.

На загально державному рівні визнано низьку ефективність низхідного підходу ("зверху-вниз") в плануванні регіонального розвитку. Він передбачав формування планувальних документів загальнодержавного масштабу, які встановлювали цілі та завдання для нижчих рівнів управління, що змушені приймати визначені згори пріоритетні напрями розвитку за замовчуванням. Затверджені представниками місцевого самоврядування планувальні документи були переважно формальними, адже акцентувалась увага лише на дотриманні цільового використання коштів на заходи, що передбачені програмами. При цьому зовнішні фінансові ресурси, надані вищими рівнями державного управління чи коштів міжнародної технічної підтримки, розглядалися як ключові.

Натомість висхідний підхід ґрунтується на схемі "знизу-догори" та передбачає збільшення повноважень регіональних органів влади. За цим підходом цілі розвитку на нижчих рівнях управління (територіальні громади, регіони) акумулюються та формують інтегральний напрям національного розвитку, керуючись спільними цілями сталого розвитку. До органів публічної влади, що децентралізуються, висувається вимога виявляти більшу гнучкість в

мінливому середовищі, спрямовуючи зусилля на сприяння розробкам інновації, зростання підприємницької активності та загалом місцевому розвитку. Визначальним є виконання програмних цілей, досягнення яких вимагає мобілізації всіх внутрішніх резервів, зокрема фінансових.

Запровадження зазначених змін та їх вчасне коригування вимагає перевірки як на практиці вони реалізуються. В Україні проведені інституційні зміни місцевого самоврядування, як очікується, будуть зрозумілі, підтримані та втілені у життя на місцях. Тож, планувальний процес, що нині реалізують територіальні громади, розглядаємо з точки зору повноти наявної сукупності документів з планування регіонального розвитку згідно визначеного діючим законодавством переліку (передбачено розробляти понад 10 видів планувальних документів), а також відповідності часового та цільового горизонту планування за рівнями управління.

В межах дослідження у грудні 2023 року обстежено по 1 територіальній громаді (міській, селищній та сільській) з 5 частин України. Так, на сході серед 3 областей викремлено Харківську; на заході серед 7 областей виділено Тернопільську; на півдні серед 5 областей визначено Одеську; на півночі обстежено Київську з 4 областей; в центрі — Кіровоградську з поміж 4 областей. У період дослідження Харківська та Одеські області знаходяться в зоні активних обстрілів з боку російської фередації, Київська область відновлюється після тимчасової окупації протягом лютого-квітня 2022 року, а Кіровоградська та Тернопільська області розміщені у віддалених районах від бойових дій. Такий розподіл виокремлених для дослідження ТГ продиктовано прагненням визначити відмінності планування за типами громад та за особливостями регіонів. Інформаційною базою виступили дані платформи Децентралізація [14], платформи Громадський проект [15], а також сайти досліджених територіальних громад (длі — ТГ) [16—30].

Всі виділені для дослідження ТГ створено за результатами адміністративно-територіальної реформи шляхом добровільного об'єднання у 2020 році. У дослідженій групі громад станом на 4 квартал 2021 року найвищі доходи загального фонду в розрахунку на 1-го мешканця (9255,8 грн) демонструвала Дмитрівська ТГ (сільська) Кіровоградської області. А за видатками загального фонду на 1-го мешканця (11296,9 грн) лідирувала Боярська ТГ (міська) Київської області, при чому за капітальним ви-

датками на 1-го мешканця (2604,3 грн) випередила Новоборисівська ТГ (сільська) Одеської області.

Обстеження засвідчило, що надана Законом України ""Про регулювання містобудівної діяльності" можливість ТГ з червня 2020 року (понад чотири роки) формувати власні концепції інтегрованого розвитку території не реалізується. Такий документ не розроблено в жодній середдосліджених територіальних громадах. При чому запровадження інтегрованого просторового планування у вітчизняній практиці розпочато з 2018 року. Нині ця діяльність здійснюється переважно зусиллями міжнародної технічної допомоги, які часто фінансують цю діяльність, надають менторів та забезпечують створення цифрових інструментів (напр., платформ, сайтів). Так, за проектом "Інтегрований розвиток міст в Україні" в межах міжурядової співпраці України та Німеччини, концепції інтегрованого розвитку територій розроблено для 29 (або 2%) міст обласного значення (Житомира, Полтави, Львова, Чернівців, Вінниці, Мелітополя, Харкова) та Подільського району м. Києва [4, с. 109]. А за програмою CANactions School "Інтегроване просторове планування для об'єднаних територіальних громад" започатковано розроблення концепції інтегрованого розвитку територій (Концепцій інтегрованого просторового розвитку) у 30 територіальних громадах з 20 областей України [32]. Цією програмою охоплення серед міських територіальних громад склало 2,4% (10 з 409 ОТГ), 2,3% серед селищних (10 з 435 ОТГ) та 1,6% серед сільських (10 з 625 ОТГ).

Водночас Законом України ""Про регулювання містобудівної діяльності" закріплено вимогу розроблення і Комплексних планів просторового розвитку території ТГ. Цей документ визначає планувальну організацію території громади та напрями формування єдиної системи громадського обслуговування населення. Однак такий вид документу (стратегічного рівня планування) в досліджуваній групі громад не виявлено. Лише в 2-х міських ТГ та 1-ій сільській ТГ рішеннями рад зафіксовано необхідність розроблення такого документу і оголошено про намір створення робочих груп по його формуванню. Зауважимо, що такі оголошення виставлені ще до січня 2022 року, тобто вже майже 2 роки активних дій з розробки документу не виявлено.

Усунення наслідків воєнних дій вимагає коригування планів розвитку. З цією метою Законом України "Про засади регіональної політики" передбачено необхідність розроблення

Планів відновлення та розвитку ТГ. Але у жодній з обстежених ТГ не виявлено такого документу.

На стратегічному рівні планування ключовим є стратегія розвитку ТГ. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури звітує, що станом на кінець 2023 рік 91% ТГ розпочали роботу над власними стратегіями. В результаті 56% ТГ затвердили Стратегії, 35% ще розробляють, а 9% ТГ і не починали такої роботи [1].

За результатами обстеження ТГ виявлено, що лише у 53% ТГ завершили планувальний цикл її розроблення та затвердження (рис. 1). Більш активними є міські та селищні ТГ, а в регіональному розрізі — Харківська область.

Зауважимо, що серед громад, які ще не сформували Стратегії є ті, які розпочали процес громадського обговорення у 2017—2019 рр, але досі його не завершили. В більшій мірі це стосується Київської та Тернопільської областей.

Особливістю затверджених Стратегій ТГ можна виокремити відмінний період планування і термін планування. В 20% обстежених громад планувальний період завершиться у 2025 році, у 13% ТГ — у 2026 році та 2027 році, і у 7% ТГ — у 2030 році. При цьому 27% ТГ передбачили 9-ти річний термін планування, 13% ТГ — 7-ми річний термін і по 7% ТГ — на 8 і 6 років.

Однак, законодавчу вимогу узгодження Стратегії ТГ з стратегічними документами на обласному, загальнодержавному рівнях виконала лише одна ТГ, зокрема узгодивши термін її дії з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021—2027 роки.

Відповідно до теоретично обґрунтованих засад планування у цільовому горизонті наступним після стратегічного є тактичне планування. У врядуванні ТГ воно реалізується через програмні документи. За результатами обстеження громад виявлено: у 47% ТГ (7 од з 15 од) актуальні дані про Програми не висвітлено на офіційних сайтах громад. У частини громад інформація щодо програм не оновлюється з

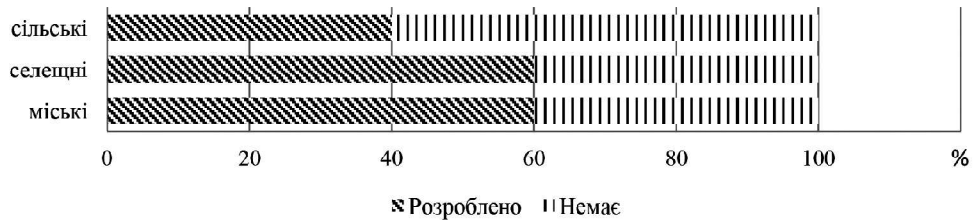


Рис. 1. Наявність Стратегій розвитку у досліджених ТГ

Джерело: розраховано автором за даними сайтів ТГ [16—30].

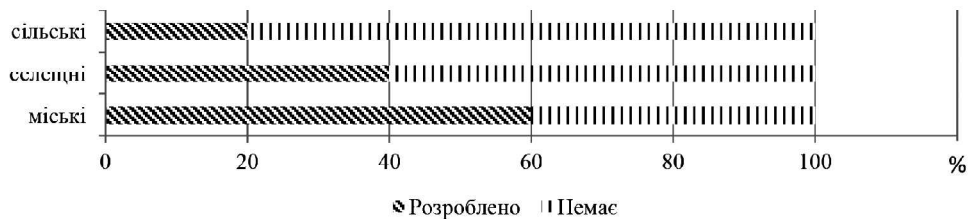


Рис. 2. Наявність Програм соціально-економічного розвитку у досліджених ТГ

Джерело: розраховано автором за даними сайтів ТГ [16—30].

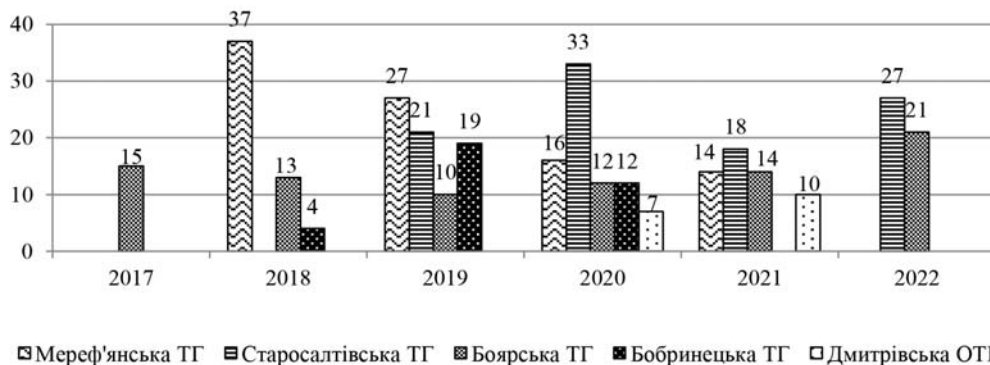
2019 чи 2020 років, а у частини програмні документи не відкриваються.

Серед громад, що надають такі дані міські ТГ мають від 12 Програм (Одеська обл.) до 35 (Київська), у селищних ТГ — кількість програм коливається в межах 14—34 од, тоді як сільські ТГ формують від 10 до 12 од. Звертаємо увагу, що Програми мають переважно короткостроковий період планування, що обмежується 1 роком. Виключенням є сільська ТГ в Кіровоградській області, яка формує Програми розвитку на термін 3—6 років. Особливістю планування міської ТГ в Одеській області є подовження рішенням ради більшості програм за 2021—2023 рр. на 2024 рік.

Звертаємо увагу, що лише 40% досліджуваних ТГ висвітлюють затверджені Програми соціально-економічного розвитку на 2023 рік (рис. 2).

Термін дії переважної більшості наявних таких програмних документів завершується у 2023 році. На 2024 рік тільки дві міські ТГ у Київській та Кіровоградській областях висвітлюють такі програмні документи. При чому Бобринецька ТГ (Кіровоградська обл.) представляє декілька варіантів програм соціально-економічного розвитку, які охоплюють період планування на 2024 рік: на 2022—2024 рр., на 2023—2024 рр. та на 2024 рік. Період планування Програм соціально-економічного розвитку коливається в межах від 1 до 3 років.

Решта висвітлених громадами програм є цільовими, які переважно охоплюють питання соціальної підтримки, забезпечення освітніми,



**Рис. 3. Динаміка кількості поданих проектів за бюджетом участі у досліджених територіальних громадах**

Джерело: розраховано автором за даними платформи Громадський проект [15].

адміністративними, житлово-комунальними послугами, благоустрою, медико-санітарної допомоги, охорони правопорядку та навколишнього середовища, підтримки фізичної культури, в т.ч. футбол, тощо.

Але в цьому переліку програм прямої підтримки сільськогосподарських товаровиробників немає. Виключенням вважаємо Новоборисівську ТГ (сільська) Одеської області, яка поряд з Програмою розвитку малого і середнього підприємництва у період 2021—2023 рр реалізує Програму розвитку основних галузей агропромислового комплексу на 2021—2025 роки. За цією програмою підтримка надається господарствам населення, шляхом відшкодування вартості установок індивідуального доїння, за утримання корів та здешевлення вартості цукру для годівлі бджіл. А Боярська ТГ (Київська обл.) на період 2023—2024 рр. розробила Програму із забезпечення продовольчої безпеки громади, що засвідчує виконання завдання "створення можливостей для самозабезпечення харчовими продуктами територіальних громад та домогосподарств" (п.5) згідно Розпорядження КМУ № 327-р від 29.04.2022. При цьому в планувальних документах ТГ Одеської області (Балтська ТГ та Доброславська ТГ) наголошують, що найбільшими платниками податків та роботодавцями є аграрні підприємства.

Окрім механізму реалізації директивних завдань в планувальному процесі через заходи Програм, територіальні громади впроваджують практику бюджетів участі. Серед досліджуваної групи громад цей механізм використовує лише 30% ТГ. Серед них 80% ТГ мають власні розроблені та затверджені Положення про запровадження бюджетування за участі громадськості, а Програми бюджету участі щорічно затверджували 60% ТГ. Відзначаємо, що застосування механізму реалізації програм-

них документів через бюджет участі має спадну динаміку. Так, 60% ТГ (2 міські та 1 сільська) починаючи з 2021 року припиняють реалізацію таких Програм: або не продовжують їх у наступні періоди (Мереф'янська ТГ та Бобринецька ТГ) або не реалізують діючі програми (Дмитрівська ТГ). Це може

свідчити про завищені очікування та низьку мотивацію до змін в короткотерміновій перспективі.

Слід зауважити, що кількість циклів бюджетів участі коливається в межах від 2 у Дмитрівській ТГ (сільська) до 6 у Боярській ТГ (міська).

Динаміка змін кількості поданих проектів засвідчує тимчасове позбавлення на 1-му і 2-му циклах з наступним спадом в наступні 1—2 періоди. Громади, які продовжили цю практику далі отримують зростання активності реєстрації поданих проектів. Найбільшу кількість проектів подано у Мереф'янській ТГ — 37 од. (рис. 3). Загалом в східному регіоні (Харківська обл.) кількісно проектів більше.

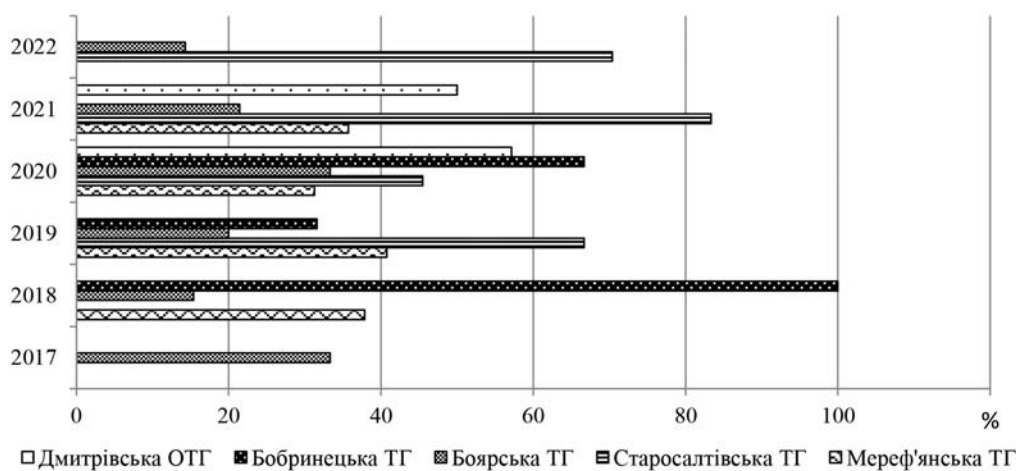
Однак, серед поданих проектів частка реалізованих коливається від 14 до 100% (рис. 4). Найнижчою є частка реалізації у Боярській ТГ (в межах 14—33%), що може свідчити як про низьку якість проектів, які подаються так і про жорсткість вимог до них.

Динаміка змін витрат ТГ на проекти за бюджетом участі також є переважно спадною у ТГ (рис. 5). В ній найбільшим екстремумом витрат виступає 1045,9 тис. грн у Боярській ТГ (міська) за 2020 рік, а найменшим — 189,6 тис. грн за 2018 рік у Бобринецькій ТГ. Звертаємо увагу, що найбільша вартість одного проекту склала 521,7 тис. грн, що становить 76% витрат на ці цілі за 2019 рік у Боярській ТГ.

Припускаємо, що така ситуація склалась з огляду на такі фактори впливу:

— спротив змінам як органів місцевого самоврядування так і населення на місцях через демотивованість в умовах невизначеності майбутнього зумовленого COVID 19, військовою агресією російської федерації;

— розуміння не в повній мірі всіма учасниками планувального процесу нових правил управління та усвідомлення власної ролі в цьому процесі;



**Рис. 4. Частка реалізованих серед поданих проектів за бюджетом участі у досліджених територіальних громадах**

Джерело: розраховано автором за даними платформи Громадський проект [15].

— недостатньо розвинені управлінські та цифрові навички учасників планувального процесу;

— низький рівень соціального партнерства на місцях та недостатній рівень активності учасників громади;

— послідовність етапів реформування планувального процесу порушена (напр., спочатку законодавством запропоновано розробити Стратегію ТГ, а потім стратегічне бачення розвитку громади зафіксувати в концепції інтегрованого розвитку території);

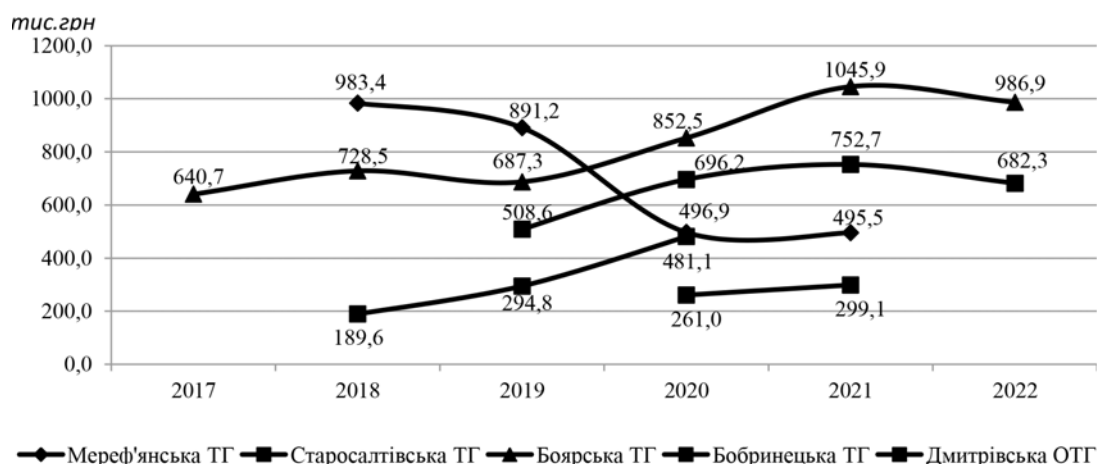
— одночасно діє декілька порядків формування документів з планування розвитку громад (за висхідним та низхідним підходами управління).

### ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Децентралізація публічного врядування обумовила запровадження стратегічного

мобілізаційного підходу в плануванні процесу, спираючись на успішний світовий досвід. Внесені відповідні зміни до законодавчих актів передбачають розроблення понад 10 видів документів з планування розвитку територіальних громад. Водночас, триває дискусія щодо архітектури планувальних документів, що поряд з невизначеністю сформованою військовою агресією рф, недостатньою кваліфікацією посадових осіб на місцях та низьким покриттям консультаційною підтримкою ТГ не дозволяє напрацьовувати всю сукупність документів з планування розвитку ТГ.

На стратегічному рівні планування виявлена відсутність рамкових (концепції інтегрованого розвитку території та комплексних планів просторового розвитку) та адаптаційних (плани відновлення та розвитку) планувальних документів, що трактуємо як не визнання цінності та не розуміння ОМС ТГ порядків розробки таких документів. Лише в кожній 2-й з обстежених громад затверджено стратегії розвитку ТГ. Такі документи мають відмінний період планування і термін планування, що ускладнює напрацювання інтегрального напрямку національного розвитку. Підтвердженням цього припущення є не виконання більшістю ТГ за-



**Рис. 5. Динаміка витрат досліджених територіальних громад на проекти, що реалізовані за бюджетом участі**

Джерело: розраховано автором за даними платформи Громадський проект [15].

конодавчої вимоги узгодження Стратегії ТГ з стратегічними документами вищих рівнів управління.

Натомість на тактичному рівні планування ТГ розробляють від 10 до 35 програм, які переважно спрямовані на усунення ситуативних викликів. Програми соціально-економічного розвитку, які до реформування розглядалися як комплексні, більшість громад не розробляють.

Оперативне планування третина обстежених ТГ у період 2017—2021 рр. реалізовувала через механізм громадського бюджетування. Однак, в наступні періоди з 3 з 5 ТГ не розробляють проекти участі або не реалізують діючі. При цьому серед поданих проектів частка реалізованих коливається від 14 до 100 %, що свідчить про низький рівень соціального партнерства на місцях.

Тобто, наявна сукупність планувальних документів в ТГ не утворює систему, що не дозволяє напрацювати інтегральний напрям національного розвитку. Відповідно подальші дослідження слід зосередити на визначенні оптимальної ієрархії планувальних документів в ТГ для запобігання перенавантаженню структури документообігу у планувальному процесі, а також врегулюванні громадянської участі при розробці документів з планування розвитку громад (стратегічних, тактичних та оперативних) для підвищення ефективності управління місцевим бюджетом.

#### Література:

1. Понад 90% громад розробляють або вже затвердили стратегічні документи розвитку. Оф. сайт Міністерства відновлення. 8 березня 2024 року. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35390.html> (дата звернення 16.04.2024).

2. Патица Н. І., Булавка О. Г. Стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями сталого розвитку сільських громад і територій в Україні в умовах децентралізації влади. *Економіка АПК*, 2021, Випуск 8, С. 91—102. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108091>

3. Nadin V., Stead D., Dabrowski M., Fernandez-Maldonado A.-M. Integrated, adaptive and participatory spatial planning: trends across Europe, *Regional Studies*. 2021. № 55:5, р. 791—803. DOI: [10.1080/00343404.2020.1817363](https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1817363)

4. Вяхірев М.О. Проектний підхід у сфері планування інтегрованого розвитку територіальних громад. Publishing House "Baltija Publishing", 2021. С. 102—109. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-6>

5. Schindler S. and Kanai J.M. Getting the territory right: infrastructure-led development and the reemergence of spatial planning strategies. *Regional Studies*. 2021. № 55 (1). pp. 40—51. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1661984>

6. Олексюк Г.В., Попадинець Н.М., Озарко К.С. Особливості просторового планування розвитку територій. Атрактивність та комфортність територій України (регіонів, міст й об'єднаних територіальних громад): матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 31 трав. 2021 р. Київ, 2021. С. 101-106 URL: [https://hozpravoreposit.kyiv.ua/bitstream/handle/765432198/71/Atractivnist\\_konf\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=101](https://hozpravoreposit.kyiv.ua/bitstream/handle/765432198/71/Atractivnist_konf_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=101) (дата звернення 16.10.2023).

7. Олексюк Г.В., Куйбіда С. В., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 23—38. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-000129-5566> (дата звернення 18.10.2023).

8. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1 (7), С. 195—215. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215)

9. Гончар Л.В., Яровий К.О., Бабаян Д.П. Європейський досвід стратегічного планування розвитку територіальних громад. *Інноваційна економіка*. 2023. № 1. С. 52—57. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.1.8>

10. Довженко В.А., Войтенко А.Б., Плотнікова М.Ф. Використання європейського досвіду партисипативного управління в стратегічному плануванні розвитку територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 12. URL: <http://www.dyu.nauka.com.ua/?op=1&z=1957>. (дата звернення: 10.01.2024).

11. Бібік Н. В., Шаповал Г. М. Аналіз міжнародного досвіду розвитку територіальних громад та визначення напрямків його впровадження в Україні. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2019. № 2. С. 5—14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2019_2_3) (дата звернення: 10.01.2024).

12. Суслов М. Локальна ідентичність як пріоритетний напрям у стратегічному плануванні розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 2 (8). С. 133—151. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2\(8\)-133-151](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2(8)-133-151)

13. Табакера В. О. Стан стратегічного планування регіонального та місцевого розвитку у Львівській області // Демократичне врядування: наук. вісн. Вип. 1(27) / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2021. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26369/239241-article-text-551119-1-10-20210915.pdf> (дата звернення: 17.04.2024).

14. Децентралізація: офіц. сайт. URL: <https://decentralization.ua/newgromada> (дата звернення 18.12.2023).

15. Громадський проект: офіц. сайт. URL: <https://dmitrovka.pb.org.ua/about> (дата звернення 18.12.2023).

16. Мереф'янська ТГ: офіц. сайт. URL: <https://merefaotg.gov.ua/> (дата звернення 20.12.2023).

17. Старосалтівська ТГ: офіц. сайт. URL: <https://stsaltiv.gov.ua/documents> (дата звернення 20.12.2023).

18. Кіндрашівська ТГ: офіц. сайт. URL: <https://kindrashivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення 20.12.2023).

19. Теревовлянська ТГ: офіц. сайт. URL: <https://terebovtg.in.ua/dokumenty/rishennyaterebovlyanskoji-miskoji-rady/?mdocs-cat=-mdocs-cat-324&mdocs-att=2022> (дата звернення 20.12.2023).

20. Гусятинська ТГ: офіц. сайт. URL: <https://hsr.gov.ua/> (дата звернення 20.12.2023).

21. Борсуківська ТГ: офіц. сайт. URL: <https://borsukivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення 20.12.2023).

22. Балтська ТГ: офіц. сайт. URL: <https://balta-rada.gov.ua/> (дата звернення 22.12.2023).

23. Доброславська ТГ: офіц. сайт. URL: <https://dobroslavsrfgromada.gov.ua/search?q=%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2&search=y> (дата звернення 22.12.2023).

24. Новоборисівська ТГ: офіц. сайт. URL: <https://novoborysivska-gromada.gov.ua/ciloviprograminovoborysivskoi-silskoi-radi-14-36-29-24-06-2021/> (дата звернення 22.12.2023).

25. Боярська ТГ: офіц. сайт. URL: [https://mistoboyarka.gov.ua/miska\\_rada/normativni\\_akty.html](https://mistoboyarka.gov.ua/miska_rada/normativni_akty.html) (дата звернення 22.12.2023).

26. Немішаївська ТГ: офіц. сайт. URL: <http://nem-rada.gov.ua/rada/selischna-rada/regulations/> (дата звернення 23.12.2023).

27. Маловільшанська ТГ: офіц. сайт. URL: <https://malavilshankagromada.gov.ua/> (дата звернення 23.12.2023).

28. Бобринецька ТГ: офіц. сайт. URL: <https://bobryneska-gromada.gov.ua/> (дата звернення 23.12.2023).

29. Вільшанська ТГ: офіц. сайт. URL: <https://vilshsr.gov.ua/> (дата звернення 24.12.2023).

30. Дмитрівська ТГ: офіц. сайт. URL: <https://dmitrovka-otg.gov.ua/> (дата звернення 18.12.2023).

31. Сприяння інтегрованому розвитку міст в Україні. GIZ: офіц. сайт URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/128341.html> (дата звернення: 05.12.2023).

32. Концепція просторового розвитку. CANactions School: веб-платформа. URL: <https://hromada.canactions.com/konceptsiaprostorovogo-rozvytku/> (дата звернення: 05.10.2023).

#### References:

1. Ministry of Restoration of Ukraine (2024), "More than 90% of communities are developing or have already approved strategic development documents", available at: <https://mtu.gov.ua/news/35390.html> (Accessed 16 april 2024).

2. Patyka, N. I. and Bulavka, O. G. (2021), "Strategic orientations and priority directions of sustainable development of rural communities and territories in Ukraine in conditions of decentralization of power", *Ekonomika APK*, vol. 8, pp. 91—102. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108091>

3. Nadin, V., Stead, D., Dębrowski, M. and Fernandez-Maldonado, A.-M. (2021), "Integrated, adaptive and participatory spatial planning: trends across Europe", *Regional Studies*, vol. 55:5, pp. 791–803. DOI: [10.1080/00343404.2020.1817363](https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1817363)

4. Viakhiriev, M. O. (2021) "Project approach in the field of planning integrated development of territorial communities", Publishing House "Baltija Publishing", pp. 102—109. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-6>

5. Schindler, S. and Kanai, J.M. (2021), "Getting the territory right: infrastructure-led development and the reemergence of spatial planning strategies", *Regional Studies*, vol. 55 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1661984>

6. Oleksyuk, G.V., Popadynets, N.M. and Ozarko K.S. (2021), "Features of spatial planning of territorial development", *Atraktivnist ta komfortnist terytorii Ukrainy (rehioniv, mist y obiednanykh terytorialnykh hromad)* [Attractiveness and comfort of the territories of Ukraine (regions, cities and united territorial communities)], Kyiv, Ukraine, 31 May, pp. 101—106.

7. Oleksyuk, H.V., Kuybida, S.V., Lysiak, N.M. and Popadynets N.M. (2021), "Organization of territorial development planning in the context of

decentralization of state administration: a combination of integrated, spatial and economic approaches", Ukraine economy, vol. 11, available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001295566> (Accessed 18 october 2023).

8. Gonchar, L.V., Yarovy, K.O. and Babayan, D.P. "European experience of strategic planning of the development of territorial communities", available at: <http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1014> (Accessed 25 october 2023).

9. Pastuh, K. (2021), "Strategic planning of the development of territorial communities", Scientific Bulletin: State Administration, vol. 1 (7). DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215)

10. Dovzhenko, V. A., Voytenko, A. B. and Plotnikova M. F. (2020) "The use of European experience of participatory management in strategic planning of the development of territorial communities", State management: improvement and development. vol. 12, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1957> (Accessed 10 january 2024).

11. Bibik, N. V. and Shapoval H. M. (2019) "Analysis of the international experience of the development of territorial communities and determination of directions for its implementation in Ukraine", Innovative technologies and scientific solutions for industries, vol 2, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2019_2_3) (Accessed 10 january 2024).

12. Suslov, M. (2021), "Local identity as a priority direction in the strategic planning of the development of territorial communities", Scientific Bulletin: State Administration, vol. 2 (8), DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2\(8\)-133-151](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2(8)-133-151)

13. Tabakera, V. O. (2021), "State of strategic planning of regional and local development in Lviv region", Democratic governance, vol. 1(27), available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26369/239241-article-text-551119-1-10-20210915.pdf> (Accessed 17 april 2024).

14. Decentralization (2023), "Territorial communities", available at: <https://decentralization.ua/newgromada> (Accessed 19 october 2023).

15. Public project (2023), available at: <https://dmitrovka.pb.org.ua/about> (Accessed 18 december 2023).

16. Merefyan territorial community: official site (2023), available at: <https://merefaoth.gov.ua/> (Accessed 20 december 2023).

17. Starosaltiv territorial community: official site (2023), available at: <https://stsaltiv.gov.ua/documents> (Accessed 20 december 2023).

18. Kindrashiv territorial community: official site (2023), available at: <https://kindrashivskagromada.gov.ua/> (Accessed 20 december 2023).

19. Terebovlya territorial community: official site (2023), available at: <https://terebotg.in.ua/dokumenty/rishennya-terebovlyanskoyi-miskoyi-rady/?mdocs-cat=mdocs-cat-324&mdocs-att=2022> (Accessed 20 december 2023).

20. Husyatyn territorial community: official site (2023), available at: <https://hsr.gov.ua/> (Accessed 20 december 2023).

21. Borsukiv territorial community: official site (2023), available at: <https://borsukivskagromada.gov.ua/> (Accessed 20 december 2023).

22. Baltic territorial community: official site (2023), available at: <https://balta-rada.gov.ua/> (Accessed 22 december 2023).

23. Dobroslav territorial community: official site (2023), available at: <https://dobroslavsrfgromada.gov.ua/search/?q=%D1%86%D1%-96%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2&search=y> (Accessed 22 december 2023).

24. Novoborysiv territorial community: official site (2023), available at: <https://novoborysivskagromada.gov.ua/cilovi-programinovoborysivskoisilskoi-radi-14-36-29-24-06-2021/> (Accessed 22 december 2023).

25. Boyar territorial community: official site (2023), available at: [https://mistoboyarka.gov.ua/miska\\_rada/normatyvni\\_akty.html](https://mistoboyarka.gov.ua/miska_rada/normatyvni_akty.html) (Accessed 22 december 2023).

26. Nemyshaiv territorial community: official site (2023), available at: <http://nem-rada.gov.ua/rada/selischna-rada/regulations/> (Accessed 23 december 2023).

27. Malovilshan territorial community: official site (2023), available at: <https://malavilshankagromada.gov.ua/> (Accessed 23 december 2023).

28. Bobrynetsk territorial community: official site (2023), available at: <https://bobryneckagromada.gov.ua/> (Accessed 23 december 2023).

29. Vilsha territorial community: official site (2023), available at: <https://vilshsr.gov.ua/> (Accessed 24 december 2023).

30. Dmitrivsk territorial community: official site (2023), available at: <https://dmitrovka-otg.gov.ua/> (Accessed 24 december 2023).

31. GIZ (2023), "Promotion of integrated development of cities in Ukraine", available at: <https://www.giz.de/en/worldwide/128341.html> (Accessed 5 october 2023).

32. CANactions School (2023), "The concept of spatial development", available at: <https://hromada.canactions.com/konceptsia-prostorovogorozvytku/> (Accessed 5 october 2023).

*Стаття надійшла до редакції 30.05.2024 р.*

УДК 657:330.1

А. В. Колеватова,  
к. е. н., доцент (б.в.з.) кафедри обліку і аудиту,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5035-5481>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.53

## ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТРУДОВОГО КАПІТАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

A. Kolevatova,  
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Accounting  
and Audit, Petro Mohyla Black Sea National University

### ORGANIZATION OF ACCOUNTING OF LABORING CAPITAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті розглянуто основні підходи до визначення сутності поняття "трудовий потенціал" і "трудовий капітал", окреслено чинники їх формування.

Досліджено стан, основні проблеми та перспективи розвитку трудового капіталу, визначено властивості, притаманні цій економічній категорії. Висвітлено тенденції розвитку трудового капіталу аграрних підприємств. Проведено аналіз організації бухгалтерського обліку трудового капіталу аграрних підприємств і наведено визначення трудового капіталу для цілей бухгалтерського обліку. Досліджено етапи облікового процесу трудового капіталу аграрних підприємств та подано номенклатури обліку трудового капіталу на первинному та поточному етапі. Запропоновано використання методичного підходу, що містить систематизовану послідовність облікових номенклатур первинного і поточного обліку трудового капіталу аграрних підприємств, розроблених на основі складових елементів людського капіталу.

With the development of economic relations and the transition to the formation of an information society, where intelligence is a key factor, the question of the effectiveness of the formation of labor capital in the context of the development of the investment resources market and the determination of the role of the human factor in the formation of the information society is becoming more and more relevant.

Issues related to the creation of conditions for sustainable economic development and the priority of human capital in the knowledge economy are widely discussed in the economic literature. The relevance of these issues is due to the increased interest in human creative abilities, their activation, intellectual activity, which corresponds to the general regularity of the development of modern science. Therefore, the issue of effective investment in human development, the formation of high-quality national human capital and the need to develop special management tools and methods for the purpose of forming effective organizational and economic mechanisms for the accumulation and increase of national human capital of Ukraine is acute. Thus, the systematic study of the process of formation, accumulation and effective use of human capital is gaining more and more relevance for accelerating the transition of the Ukrainian economy to a knowledge society.

The article considers the main approaches to defining the essence of the concepts of "labor potential" and "labor capital", outlines the factors of their formation. The state, main problems and prospects for the development of labor capital have been studied, and the properties inherent in this economic category have been determined. The problems and trends of development, in particular, of the labor capital of agrarian enterprises, are highlighted. An analysis of the accounting organization of labor capital of agrarian enterprises was carried out. The definition of labor capital for accounting purposes is given. The stages of the accounting process of labor capital of agricultural enterprises were studied. The nomenclature of labor capital accounting at the primary and current stage is submitted.

*Ключові слова: організація обліку, людський капітал, обліковий процес, облікова номенклатура, аграрне підприємство.*

*Key words: accounting organization, human capital, accounting process, accounting nomenclature, agricultural enterprise.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Суть поняття "трудовий капітал" вже давно увійшла в науковий обіг. Увага багатьох науковців присвячена дослідженню ролі трудового капіталу. Можна виділити дві основні причини виникнення інтересу до даного поняття. По-перше, це загальна закономірність розвитку сучасної науки в цілому, яка виявляється в концентрації уваги вчених на дослідженні проблем людини. По-друге, це визнання того факту, що активізація творчого потенціалу людини, розвиток висококваліфікованої робочої сили є найефективнішим способом досягнення економічного зростання. Трудовий капітал визнаний найціннішим ресурсом, набагато важливішим, ніж природні ресурси або накопичене багатство, оскільки саме трудовий капітал, а не матеріальні засоби виробництва, є визначальним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності.

В умовах розвитку ринкових відносин та динамічного конкурентного середовища зростаючою є роль трудового капіталу підприємств, що відображає економічний стан, стійке становище на ринку та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Внаслідок трансформаційних процесів, що відбувалися довгий час в економіці, аграрні підприємства зазнали великих змін, на сьогодні успішно функціонують лише ті з них, які змогли зберегти позиції на ринку за рахунок інтелектуальних здібностей своїх працівників, особливо управлінського персоналу. У зв'язку зі скороченням трудомістких галузей виробництва та посилення непривабливості сільськогосподарської праці упродовж даного періоду в аграрних підприємствах значно зменшилась кількість працівників, що призвело до значних втрат трудового капіталу. Аграрні підприємства та сучасне аграрне виробництво потребують розробки

відповідної методики вдосконалення організації обліку трудового капіталу, що забезпечить належне формування інформації щодо його накопичення й продуктивного використання.

Акцентуючи значну увагу на розкритті трудового потенціалу працівників і розглядаючи їх як основний чинник економічного зростання, керівники підприємств повинні вміти не лише раціонально організувати процес інвестування в трудовий капітал своїх працівників, але й економічно правильним шляхом відобразити його в системі бухгалтерських рахунків та фінансовій звітності підприємства. Облік трудового капіталу повинен забезпечувати користувачів достовірною й точною управлінською інформацією, що дозволить оцінити ефективність та доцільність фінансових вкладень.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

З розвитком економічних відносин та переходом до формування інформаційного суспільства, де ключовим фактором виступає інтелект, питання ефективності формування трудового капіталу в контексті розвитку ринку інвестиційних ресурсів та визначення ролі людського чинника у формуванні інформаційного суспільства набуває все більшої актуальності.

Значна кількість наукових праць присвячена, зокрема, визначенню сутності поняття трудового капіталу. Дослідивши різноманітні підходи до трактування даного поняття, ми зупинилися на наступному: "трудовий капітал — це сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці і

завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власників". До даного визначення хотілося б додати, що навички та знання, які набуті та не використовуються за цільовим призначенням є потенційним людським капіталом.

Дослідженню основних проблем трудового капіталу присвятили свої наукові праці відомі зарубіжні вчені, зокрема такі як: Г. Бартелс, Г. Беккер, М. Боуен, М. Денісон, А. Добринін, Р. Дорнбуш, С. Дятлов, Дж. Кедрік, А. Корицький, М. Критський, Р. Лукас, Ф. Махлуп, С. Роштин, Р. Солоу, А. Туроу, С. Фішер, Т. Шульц. Серед українських вчених-науковців проблемами формування та відтворення трудового капіталу займаються В. Антонюк, Д. Богиня, О. Бородіна, О. Грішнова, А. Михайлова, О. Павлов, І. Прокопа, О. Стефанишин та інші.

Проблеми, що пов'язані з теорією та методологією бухгалтерського обліку трудового капіталу, а також його відображенням у звітності, розкрито в працях вітчизняних дослідників, таких як: Ф. Бутинець, Н. Головай, Т. Давидюк, А. Колосюк, Н. Королюк, С. Легенчук, П. Майданевич, Л. Чижевська, К. Шиманська, Н. Шульга.

#### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Питання наукових і практичних розробок організації облікового процесу трудового капіталу аграрних підприємств, що можуть забезпечити належне документування та відображення в обліку й звітності інформації про трудовий капітал, який сприятиме своєчасному інвестуванню, забезпечить управління процесом відтворення людського капіталу на підприємстві, залишаються у працях вище зазначених вчених поза увагою. Метою даної статті є проведення дослідження методологічних засад відображення трудового капіталу в обліково-аналітичній системі господарюючого суб'єкта, а також надання пропозицій щодо вдосконалення організації облікового процесу людського капіталу аграрних підприємств в частині розробки переліку облікових номенклатур первинного і поточного обліку.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

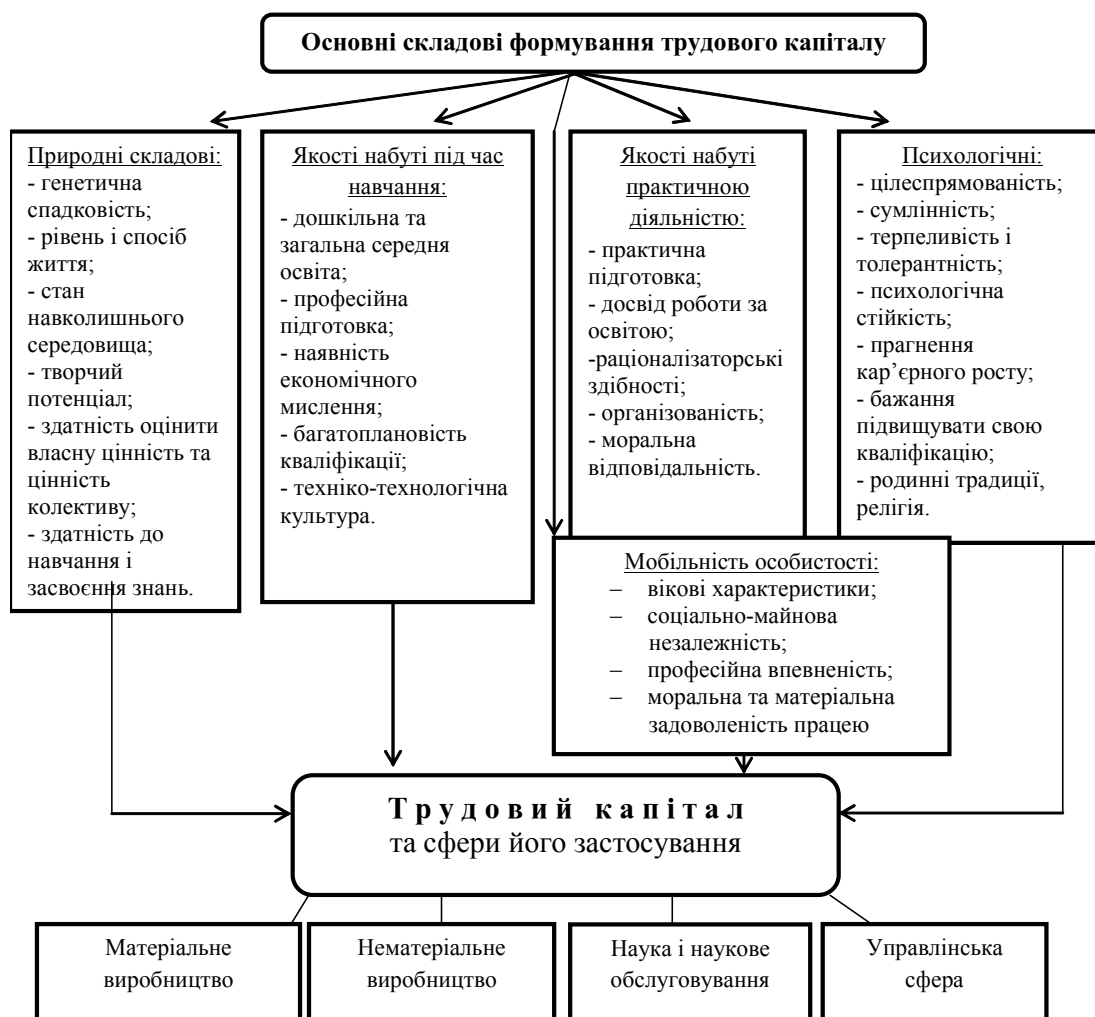
Останнім часом більшість країн усвідомлюють значення освіти і нематеріального капіталу для економічного зростання суспільства. Проте, в економічній теорії з метою оцінки ролі людського фактору у досягненні успіху певним суб'єктом господарювання застосовуються різні категорії та їх тлумачення: трудові ресурси, робоча сила, кадри, персонал, трудовий потенціал.

Узагальнюючи і уточнюючи сутність цих та інших понять, а також обмеженість їх застосування, зазначаємо, що в умовах формування нової економіки, де основою соціально-економічного зростання суспільства виступають знання, ці терміни не можуть повною мірою характеризувати та оцінювати одну з найважливіших складових організації, що формує її капітал, цінність в ринковому середовищі. Категорія трудового капіталу висвітлює сутність процесів, що відбуваються у трудовій і виробничій сферах, у т.ч. і сільському господарстві.

В умовах сьогодення роль трудового капіталу значно збільшилась, оскільки без нього розвиток бізнесу та успішне функціонування підприємства є неможливим. Ефективними вважаються ті підприємства, які дбають про своє кадрове забезпечення, тобто підвищують рівень кваліфікації працівників, стимулюючи при цьому розвиток особистості, забезпечуючи належні умови праці й відпочинку, здійснюючи заходи для зміцнення здоров'я працівників. На сьогодні дискусійним є питання відображення людського капіталу в бухгалтерському обліку і практично не вирішеним як на рівні міжнародних стандартів фінансової звітності, так і на рівні національної бухгалтерської методології.

Концепцію обліку трудових ресурсів заснував Е. Фламхольц, теоретичні конструкції якого дають змогу визначати витрати на формування і використання трудових ресурсів, а також оцінювати вигоди від інвестицій в них. На думку Е. Фламхольца трудові ресурси потрібно враховувати, як актив підприємства, виділяючи три основних критерії визнання трудових ресурсів: потенційна користь; наявність прав володіння або контролю з боку адміністрації; оцінка в грошовому вимірнику [1, с. 40].

Виходячи з трактування сутності поняття трудового капіталу та з метою задоволення потреб бухгалтерського обліку вчений-економіст Н. Королюк запропонував використовувати визначення "трудовий капітал" як особливу форму капіталу, що включає сукупність природжених й набутих, з одного боку, та продуктивних, з іншого боку, властивостей, здібностей індивідуума, формування якого здійснюється на основі цілеспрямованих інвестицій у їх розвиток, здатний бути нагромадженим протягом всього життя та забезпечувати його власнику отримання і зростання доходу. Використання зазначеного підходу дає можливість найбільш повно охарактеризувати й оцінити рівень розвитку особи, а також визначити її роль в господарській діяльності підприємства [6, с. 218].



**Рис. 1. Основні складові формування трудового капіталу**

Найбільш точне та повне визначення трудового капіталу для цілей бухгалтерського обліку надано Т. Давидюк: "трудовий капітал — це сформований або розвинений в результаті інвестицій у освіту, професійну підготовку та накопичений людиною певний запас здоров'я, виробничих і загальнолюдських знань, навичок, здібностей, вмінь, що дозволяють успішно виконувати свою професійну діяльність і які доцільно використовувати для одержання відповідного результату, сприяючого зростанню продуктивності праці й ефективності виробництва, що в свою чергу впливатимуть на зростання доходів його власника, прибутку підприємства та національного багатства країни" [3, с. 8]. Т. Давидюк та І. Замула визначають трудовий капітал у вартісному вираженні, як вартість створення і підтримки на певному рівні спеціальних якостей найманих робітників за рахунок витрат підприємства [4, с. 2]. При цьому вони звертають увагу на наступні ознаки, що є визначальними для розкриття змісту трудового капіталу як облікової категорії: є активом,

забезпечуючим отримання економічної користі від інших активів підприємства; можна порівняти з будь-яким іншим активом з точки зору життєвого циклу (придбання, доведення до працездатного стану, експлуатація і виведення з експлуатації); займає проміжну ланку між необоротними і оборотними активами; піддається зменшенню або збільшенню корисності; гіпотетично піддається оцінці для цілей відображення в обліку та звітності [4, с. 148].

Специфіка трудового капіталу, як об'єкта облікового процесу, потребує такого застосування методів бухгалтерського обліку, які б забезпечували ефективну його ідентифікацію, реєстрацію, що сприяло б ефективному управлінню ним на рівні підприємств.

Обліковий процес формується з багатьох конкретизованих блоків, що представлені у технологічних та структурних аспектах. Конкретизація технології облікового процесу трудового капіталу залежить від його складових та сфери застосування, сукупності операцій, технічних засобів обробки і перетворення да-

них у систему показників. На основі узагальнення наявних поглядів нами виділено п'ять основних складових елементів формування людського капіталу (рис. 1): природні складові; якості, здобуті навчанням; якості, набуті практичною діяльністю; психологічні якості; мобільність особистості, а також визначено сфери застосування людського капіталу: матеріальне виробництво, нематеріальне виробництво, наука і наукове обслуговування, управлінська сфера, політична сфера.

В цілому сільськогосподарські підприємства відносяться до сфери матеріального виробництва, в якій виділено трудовий капітал з менеджерськими задатками та з виконавчими здібностями, тобто такі підприємства потребують трудового капіталу з різноманітними властивостями, для організації обліку якого необхідно розробити облікові номенклатури, носії облікових номенклатур, рух носіїв, технологію та забезпечення облікового процесу трудового капіталу. Організація облікового процесу здійснюється за трьома основними етапами, а саме первинним, поточним, підсумковим. Первинний облік виступає першим етапом облікового процесу. Його зміст становить первинне спостереження, тобто сприйняття господарського факту (явища або процесу), вимірювання у натуральному і вартісному вираженні, фіксація у носіях облікової інформації — документах [5, с. 253]. Сприйняття та вимірювання можливі лише тоді, коли об'єкти обліку конкретизовані у вигляді облікових номенклатур, саме тому найважливішим об'єктом організації первинного обліку трудового капіталу є облікові номенклатури, під час формування яких необхідно врахувати всі якісні та кількісні ознаки трудового капіталу, а також скласти їх перелік.

Як показує досвід, на утворення первинних носіїв інформації (документів) витрачають близько 40—60% загального часу, у зв'язку з цим досить важливим моментом організації є максимальне скорочення трудових витрат на цьому етапі облікового процесу. Важливим об'єктом організації первинного обліку є забезпечення його нормального і правильного функціонування, для чого потрібні технічні засоби оргтехніки, обчислювальна техніка, носії інформації.

Досліджуючи відображення в обліку трудового капіталу, українські вчені звертають увагу на необхідність документування таких об'єктів. А. Чухно відмічає, що оскільки складові інтелектуального капіталу, серед яких є трудовий капітал, беруть участь у виробничому процесі, то вони визначають цінність під-

приємства, що має відображатися в бухгалтерських документах [6, с. 220]. Вітчизняна і світова практика поки що не виробила на законодавчому рівні перелік типових документів, які б відображали інформацію про складові трудового капіталу в тій формі, якої вимагає бухгалтерський облік.

Варто зазначити, що кожний суб'єкт господарювання, відповідно до своїх потреб, може розроблювати необхідні форми первинних документів, які будуть містити необхідну інформацію про трудовий капітал. Під час розробки форм первинних документів необхідно дотримуватися вимог, передбачених Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні".

Розробку форм первинних документів потрібно здійснювати в розрізі складових трудового капіталу, що забезпечить відображення в них тієї інформації, якої потребує бухгалтерський облік. Форми первинних документів повинні бути затверджені внутрішніми розпорядчими документами суб'єкта господарювання. Отже, документально підтверджені відомості про трудовий капітал працездатної особи будуть використовуватися апаратом управління як засіб реалізації покладених на нього функцій [7, с. 54].

Другим етапом облікового процесу є поточний облік (реєстрація даних первинного обліку у системі рахунків в облікових реєстрах). Організація даного етапу є дуже важливим об'єктом, оскільки на її здійснення витрачають майже половину часу під час ручного оброблення. Поточний облік являє собою обробку, реєстрацію і запис даних первинного обліку, тобто носіїв інформації, в облікові реєстри, групування та перегрупування їх з метою отримання потрібної результатної інформації.

Операції поточного обліку можна умовно об'єднати у чотири види: реєстрація (запис); арифметичні дії (додавання, віднімання, множення, ділення, розрахунки); групування та перегрупування даних. Кожний з представлених видів операцій складається з окремих робіт, кількість яких залежить від конкретних умов та насамперед від технічної озброєності працівників обліку, наявності обчислювальної техніки, її виду, типу. Поточний облік є частиною облікового процесу, яка зумовлює такі організаційні елементи, сукупність яких формує його сутність, як об'єкта організації. Такими об'єктами в організації обліку трудового капіталу є облікові номенклатури поточного обліку (табл. 2), носії облікових номенклатур (облікові реєстри і документи, які складають на цьому етапі

Таблиця 1. Перелік номенклатур з обліку трудового капіталу аграрних підприємств

Група	Підгрупа	Субпідгрупа
Трудовий капітал	Трудовий капітал з менеджерськими задатками	Керівники; спеціалісти;
	Трудовий капітал з виконавчими здібностями	Службовці; робітники;
Витрати на розвиток трудового капіталу	Витрати на професійний розвиток	Витрати на навчання;
		Витрати на збереження персоналу;
		Витрати на підвищення кваліфікації;
	Витрати на збереження персоналу	Витрати на матеріальне стимулювання;
		Витрати на оздоровлення персоналу;
	Витрати на соціальні послуги.	

облікового процесу); документообіг та забезпечення облікового процесу.

Облікові реєстри є основними видами носіїв інформації (номенклатури). Бухгалтерський облік не лише інформує про стан і зміни в діяльності господарства, а й здійснює контроль за наявністю, рухом, використанням об'єктів господарювання, виконує функцію оцінки результативності роботи. Досягають цього на основі узагальнення даних на підсумковому етапі. Підсумковий етап облікового процесу надає дані про результати роботи за місяць, квартал, півріччя, рік. Підсумковий етап облікового процесу також називають балансовим узагальненням (звітністю). Це заключний етап облікового процесу, який можна охарактеризувати як упорядковану сукупність операцій, з формування показників, що відображують результати виробничої й господарської діяльності підприємства за певний період. Організація підсумкового обліку залежить від якості організації первинного та поточного обліку.

Формування підсумкових показників та складання звітних форм є досить трудомістким процесом, що відбувається за відносно короткий період. За цей час потрібно підготувати кілька складних показників, заповнити різні звітні форми, підготувати аналітичні висновки і пояснення. Важкість та складність організації даного етапу облікового процесу полягає у тому, що, окрім облікових даних, показників первинного і поточного обліку, необхідні дані планування, нормування, фінансів, оперативного та статистичного обліку, а також попередніх звітних періодів. Наявність інформації та показників дає можливість не тільки оцінити результати діяльності підприємства, але й виявити тенденцію розвитку. На цьому етапі облікового процесу до роботи залучають працівників планової, фінансової служби та відділу праці.

Підсумковий облік трудового капіталу, як етап облікового процесу, визначає об'єкти, що

мають бути організовані, а саме номенклатуру, носії номенклатури, рух носіїв та забезпечення обліку. Облікова номенклатура на підсумковому етапі є показником звітності і надалі підлягає аналізу для розробки управлінських рішень. З метою здійснення ефективного управління діяльністю підприємства необхідним етапом є запровадження інформації про трудовий капітал, як об'єкта обліку, що в свою чергу повинна відобразитися у звітності.

Для надання інформації про трудовий капітал доцільно розробляти внутрішні звіти, розроблені відповідно до потреб кожного конкретного господарюючого суб'єкта. Внутрішня звітність, згідно з обраною оцінкою вартості людського капіталу, має містити показники, передбачені відповідним методом. Проте така внутрішня звітність має відповідати низці вимог, а саме достовірності, оперативності підготовки, своєчасності надання.

Технологія облікового процесу, незалежно від технічних засобів, в усіх випадках передбачає такі об'єкти організації, як номенклатура, носії даних, рух носіїв, забезпечення процесу. При цьому характерним є те, що всі зазначені об'єкти організації використовуються на всіх трьох етапах облікового процесу, а саме етапах первинного, поточного і підсумкового обліку.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі проведеного аналізу організації бухгалтерського обліку трудового капіталу аграрних підприємств можна зробити висновок, що здійснення низки заходів, спрямованих на її покращення, є необхідною мірою. Також вдосконалення потребує організація облікового процесу трудового капіталу аграрних підприємств. Використання запропонованого методичного підходу, що містить систематизовану послідовність облікових номенклатур первинного і поточного обліку трудового капіталу аграрних підприємств, розроблених на ос-

нові складових елементів людського капіталу, дасть можливість покращити документування господарських операцій з формування трудового капіталу та забезпечити їх відображення в системі аналітичного і синтетичного обліку й внутрішньогосподарської звітності.

Література:

1. Бабенко А. Особливості відтворення трудового потенціалу в аграрному секторі України. Україна: аспекти праці. 2012. № 5. С. 38—45.

2. Бажан І.І. Організаційно-економічний механізм державного регулювання ефективного використання трудового потенціалу України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук. Київ: НДЕІ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, 2004. 19 с.

3. Балакірева О. Вплив соціально-економічної нерівності на економічну поведінку населення України. Економіка України. 2011. № 11. С. 60—68.

4. Дубініна М. В. Вплив інституціональних факторів на розвиток аграрного сектору регіону. Вісник Білоцерківського державного аграрного університету: зб. наук. праць. Біла церква, 2009. Вип. 65. С. 145—147

5. Королюк Н. Людський капітал як об'єкт бухгалтерської методології. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 7 (97). С. 252—260.

6. Норкіна Т.П. Інвестиції в освіту як фактор розвитку людського капіталу. Економіка будівництва і міського господарства. Т. 4. № 4. 2008. С. 211—218.

7. Подра О.П. Інвестиції в людський капітал як чинник розвитку інформаційного суспільства. Економічні науки. Секція "Економічна теорія та економічна історія". Збірник наукових праць. ЛНТУ. Випуск 7 (28). Ч. 2. Луцьк, 2010.

8. Скоп Х.І. Структуризація інтелектуального капіталу. Вісник ЖДТУ. № 3 (57). 2011. С. 371—379.

9. Степаненко Н.О. Інвестування в людський капітал на сучасному етапі розвитку української економіки. Бізнес-Інформ. № 11 (2). 2009. С. 181—183.

10. Чухно А. Інтелектуальний капітал: сутність форми і закономірності розвитку. Економіка України. 2009. № 11. С. 48—55.

References:

1. Babenko, A. and Vasyl'ieva, O. (2012), "Features of reproduction of labor potential in the agricultural sector of Ukraine", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 5, pp. 38—45.

2. Bazhan, I. (2004), "Organizational-economic mechanism of state regulation effective use of labor potential of Ukraine", Ph.D. Thesis Economy science, NDEI, Kyiv, Ukraine.

3. Balakirieva, O. and Nour, A. (2011) "The impact of socioeconomic disparities on the economic behavior of the population of Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 11, pp. 60—68.

4. Dubinina, M. (2009) "The impact of institutional factors on the development of the agricultural sector in the region", *Visnyk Bilotserkivs'koho derzhavnoho ahrarnoho universytetu*, vol. 65, pp. 145—147.

5. Koroliuk, N. (2009) "Human capital as an object of accounting methodology", *Actual problems of the economy*, vol. 7 (97), pp. 252—260.

6. Norkina, T. (2008), "Investment in education as a factor in the development of human capital". *Ekonomika budivnytstva i mis'koho hospodarstva*, vol. 4, no. 4, pp. 211—218.

7. Podra, O. (2010), "Investment in human capital as a factor in the development of the information society", *Ekonomichni nauky. Sektsiia "Ekonomichna teoriia ta ekonomichna istoriia". Zbirnyk naukovykh prats'*. LNTU, Vol. 7 (28).

8. Skop, K. (2011), "Structuring intellectual capital", *Visnyk ZhDTU*, vol. 3 (57), pp. 371 — 379.

9. Stepanenko, N. (2009), "Investing in human capital at the present stage of development of Ukrainian economy", *ByznesInform*, vol. 11 (2), pp. 181—183.

10. Chuhno, A. (2009), "Intellectual capital: the essence of the form and patterns of development", *Ukraine economy*, vol. 11, pp. 48—55.

*Стаття надійшла до редакції 30.05.2024 р.*

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

viber: +38 050 3820663

УДК 331.101

К. С. Логінова,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та бізнесу,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0513-0072>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.60

## АНАЛІЗ ТРАДИЦІЙНОГО ТА ЦИФРОВОГО ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

K. Lohinova,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Business,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

### ANALYSING TRADITIONAL AND DIGITAL LEADERSHIP IN MODERN CONDITIONS

У статті досліджено теоретичні основи визначення поняття "лідерство". Проаналізовані основні підходи до вивчення лідерства, а також порівняно поняття формального і неформального лідера. В цьому контексті дослідження розглядає існуючі моделі лідерства. Особлива увага була приділена розрізненню між формальним та неформальним лідерством. Дослідження показало, що цифрове лідерство може бути адаптацією зазначених моделей, що вказує на їх важливість у розвитку лідерських якостей у сучасному цифровому світі. Старі моделі лідерства, які були популярні у минулому, вже не відповідають сучасним вимогам швидкого технологічного прогресу. Сучасні компанії в пошуках нових підходів до керівництва, які відповідали б вимогам цифрової епохи. В умовах швидкої зміни технологій та методів виробництва, керівництво повинно бути гнучким, інноваційним та орієнтованим на результат.

The article examines the theoretical foundations of the definition of 'leadership'. It analyses the main approaches to the study of leadership and compares the concepts of formal and informal leaders. In this context, the study examines the existing models of leadership. Particular attention was paid to the distinction between formal and informal leadership. The research has shown that digital leadership can be an adaptation of these models, which indicates their importance in developing leadership skills in the modern digital world. The old leadership models that were popular in the past no longer meet the modern requirements of rapid technological progress. The formation of a leadership model involves the separation of power at the formal and informal levels. A formal leader has a higher position that gives him or her the authority to influence the team with any decisions. Meanwhile, an informal leader can have a significant impact on the group through his or her personal qualities, charisma or experience. Successful leadership requires understanding, communication, and the ability to interact with both formal and informal influences.

Modern companies are looking for new approaches to leadership that meet the requirements of the digital age. In the context of rapidly changing technologies and production methods, management must be flexible, innovative and result-oriented. New leaders must have the ability to quickly adapt to new conditions, motivate the team to achieve results and be open to using the latest technologies to achieve the company's strategic goals. Successful leaders of the digital era must not only be outstanding experts in their field, but also have change management skills and the ability to meet the challenges of a rapidly changing business environment.

In summary, it is important to develop not only professional skills, but also emotional intelligence and the ability to adapt to different situations and behavioural characteristics of subordinates. A modern leader must be flexible in his or her approaches, compassionate and understanding towards his or her subordinates to ensure successful work and achievement of the company's goals.

*Ключові слова: лідерство, моделі лідерства, цифрове лідерство, неформальне та формальне лідерство.*

*Key words: leadership, leadership models, digital leadership, informal and formal leadership.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Увага до лідерства і його моделей в корпоративному світі не вщуває багато років. Нові

бізнес реалі народжують нові моделі лідерства та методи управління персоналом. Останнім часом актуальними напрямками думки в питанні керівництва і лідерства стали наступні концепції: концепція пост-індустріального лідерства і Холакратія, теорія трансформаційних

лідерства, культура лідерство в Agile, необехей-веорізм.

Лідерство — це управлінські відносини всередині групи, коли одні її члени мають моральні переваги перед іншими. Поняття лідера ґрунтується на домінуванні конкретної людини в колективі.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях вітчизняних досліджувались питання лідерства та моделей лідерства, а саме: Романовським О., Гурою Т., Книш А., Івановою Н., Ягодніковою В. Значний внесок в дослідження сутності поняття "лідерство" та розкриття теорій лідерства внесли такі зарубіжні та вітчизняні науковці як П. Друкер, Р.-А. Дафт, Дж. Террі, Р. Танненбаум, І. Вешлер, Балдер, А. Джуелл, Дж. А. Гібсон, Дж. В. Нюстром, К. Девіс, Р. Стогдилл, Кузес Джеймс М. та інші.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль статті полягає в узагальненні теоретичних основ визначення лідерства та дослідження підходів до визначення лідерства, формального та неформального лідерства, а також порівняння концепцій традиційного лідерства та цифрового лідерства.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кожна організація прагне досягти максимально ефективною та результативною діяльністю. Керівник в свою чергу сприяє досягненню поставлених цілей: він щодня має справу з співробітниками компанії і веде переговори з членами інших організацій, прагне надати на них свій вплив або впливу, щоб спонукати їх до ефективною роботи. Під лідерством розуміється використання впливу менеджера для мотивації працівників до досягнення цілей організації [2].

Неформальний керівник висувається спонтанно і відповідає ознакам [1]:

активність, ініціативність для пошуку рішень завдань;

здатність здійснення впливу на конкретну людину або групу людей;

інформованість щодо соціальної, трудової ситуації;

відповідність поведінки соціально-психологічній атмосфері в групі, її моральним цінностям і нормам;

наявність еталонних для колективу особистісних якостей;

здатність виходити за рамки еталонних цінностей без втрати авторитету.

Сутність лідерства відображена в уміннях організації соціальної поведінки групи і представницьких завданнях у взаємовідносинах з іншими колективами. Здібності лідера також полягають у відповідальності за результат команди і підтримки комфортного мікроклімату.

Безумовно, проблема лідерства в організації — значна проблема в сучасному бізнесі. Лідерство виступає однією з основоположних функцій менеджменту і значення його постійно зростає. Все, що стосується організаційних змін в компанії, є основними елементами, що розглядаються в концепції лідерства.

Основними підходами до вивчення лідерства є: поведінковий, ситуаційний і заснований на особистісних якостях. Розглянемо кожен більш детально, виділяючи теорії, на яких вони базуються.

Концепція особистих якостей ґрунтується на ідеї існування певного набору особистих якостей, який є загальним для всіх лідерів. Розглядаючи підхід, заснований на особистісних якостях необхідно звернути увагу на теорію лідерських якостей Стогділа. У 1948 році він прийшов до висновку, що лідеру притаманні п'ять головних якостей: розум, панування, впевненість в собі, активність і енергійність, знання справи [3].

Однак варто зазначити, що особисті якості не гарантують успіх у керівництві, на ефективність лідера в значній мірі впливають безліч інших факторів. В рамках цього підходу була побудована наукова база для здійснення процесу прийому на роботу персоналу і його подальшого просування за особистими якостями.

Формування моделі лідерства передбачає певні умови: влада на формальному і неформальному рівнях. Формальний лідер займає вищу посаду, звідки впливає на колектив. Неформальному керівнику, який володіє лідерськими якостями, властиво знаходити визнання соціального, психологічного та емоційного характеру в колективі. Лідерство, найчастіше, розвивається поступово, має кілька ступенів зростання [4, с. 460].

1. Внутрішнє. Виникають базові передумови для вибору управління — само мотивація, активність, відповідальність.

2. Контекстуальне. Мікролідерство — тимчасове, нав'язане необхідністю явища, яке проходить, як тільки ситуація перестає бути актуальною.

3. Командне. Макролідер — ідейний, ініціативний натхненник для команди або послідов-

ників, відповідальний за групу, вміє поставити тактичні завдання і вирішувати їх.

4. Стратегічне. На рівні металідерства, глобальному лідеру властиво вміння якісно вести стратегію організації, формувати її концепцію, планувати подальші перспективи.

Впливати на колектив з метою досягнення результату може людина, що володіє далекоглядністю, здатністю до мотивації команди, інтуїтивної чутливістю до змін в соціумі.

Залежно від поведінкового підходу до управління, характеру взаємодії з підлеглими, керівник має власний стиль. К. Левін (німецько-американський психолог) виділяв наступні стилі лідерства: авторитарний, демократичний і ліберальний [5, с. 112].

За класифікацією Хауза-Мітчелла (авторів лідерської моделі "шлях — мета") додається директивний стиль та той, що підтримує, який бере участь і орієнтований на досягнення максимального ефекту управління. Напрацювання цих вчених лягли в основу сучасного вивчення моделей лідерства, які розглядають індивідуальні техніки мотивації.

Необхідно відзначити, що стиль лідерства являє собою манеру поведінки і спілкування лідера і відображає специфічне вплив на послідовників. Залежно від інструментів впливу, індивідуальних особливостей лідера, якісних характеристик соціальної групи і що склалася управлінської ситуації в організації можна виділити кілька основних стилів лідерства: автократичний (директивний), бюрократичний, ділової, демократичний, стиль, орієнтований на персонал, а також обслуговує, байдуже трансформаційне і проблемно лідерство. Представляється можливим розглянути більш докладно названі вище стилі.

Автократичне лідерство являє собою стиль лідерства, при якому лідери зберігають і активно підтримують владу над оточуючими, зміцнюючи відносини залежності. У членів соціальної групи відсутні можливості участі в прийнятті управлінських рішень. Як правило, лідер одноосібно приймає рішення, навіть якщо вони не завжди виявляються ефективними. Найчастіше цей стиль проявляється в тих випадках, коли відбувається поєднання ролей власника, підприємця та менеджера незалежно від масштабів діяльності організації.

Основними особистісними рисами авторитарного лідера є амбітність, домінування, категоричність, грубість, непримиренність до критики, агресивність, жорсткість, іноді і жорстокість. Основними інструментами влади, які активно використовує лідер, є страх і винаго-

роду. До основних недоліків директивного стилю лідерства можна віднести небажання багатьох працівників відчувати сильний вплив у вигляді примусу, наявність прихованих міжособистісних і трудових конфліктів, зниження продуктивності праці працівників з-за почуття безпорадності перед лідером і незадоволеності працею тощо.

Внаслідок цього в організації спостерігаються часті прогули з боку працівників і висока плинність кадрів. Однак такий стиль лідерства виявляється досить ефективним в ситуаціях, які передбачають виконання рутинної роботи в стабільних організаційних умовах і роботи, що не вимагає високої кваліфікації працівників. Знаходить він широке застосування у військових організаціях, які характеризуються суворою субординацією і дисципліною.

До автократичного лідерства дуже часто вдаються і в кризові для організації моменти, коли необхідно оперативне прийняття рішень і одноосібне взяття на себе відповідальності. У розглянутих ситуаціях переваги жорсткого тотального контролю лідера і чіткої системи комунікацій виявляються найбільш дієвими у порівнянні з недоліками.

Бюрократичний стиль лідерства передбачає суворе дотримання лідером і його послідовниками правових актів, нормативних документів, інструкцій. Слід сказати, що бюрократична орієнтація лідера дозволяє домогтися порядку і дисципліни в організації, а також виконати роботу відповідно до встановлених нормативів.

Але, на жаль, в крайньому прояві таке лідерство призводить до сильної заорганізованості працівників. У великих компаніях в більшості випадків поступово посилюється бюрократизм, збільшується документообіг, ускладнюється управлінський апарат і процедури прийняття та реалізації рішень. Внаслідок цього, працівники прагнуть до уникнення відповідальності, а управління втрачає оперативність і гнучкість [5].

Цей вид лідерства є найбільш ефективним для тих організацій, в яких велика ймовірність виникнення серйозних виробничих ризиків (наприклад, хімічна або фармацевтична промисловість). Також бюрократичне лідерство знаходить широке застосування в організаціях, в яких переважає рутинна діяльність в стандартних умовах, які не передбачають зміну цілей і стратегій організації. Очевидно, що такий стиль лідерства практично не застосовується в інноваційних організаціях, що здійснюють свою діяльність за принципом гнучкості і креативності.

Діловий стиль лідерства реалізується в організації у випадках, коли учасники спільної діяльності погоджуються підкорятися певним лідеру для виконання чітко визначеного завдання. Іншими словами, між лідером і працівниками досягається домовленість, дотримання якої можливо тільки при своєчасній оплаті праці за якісно виконану роботу. Тим часом, лідер наділений повноваженнями застосовувати санкції по відношенню до працівників в разі, якщо їхня робота не буде відповідати заявленому стандарту.

Ділове лідерство іноді розглядається більше як тип управління, ніж стиль лідерства, тому що воно передбачає короткочасне взаємодія лідера і команди. У ділового лідерства є свої переваги, основними з яких є чіткий розподіл соціальних ролей і обов'язків між працівниками, матеріальна мотивація персоналу, що призводить до фінансового благополуччя. Однак, окремим працівникам може не подобатися жорсткий контроль з боку лідера [6]. Вони можуть відчувати себе ущемленими, що може привести до плинності кадрів в організації. Даний стиль лідерства не підходить для управлінських ситуацій, коли від працівників вимагається прояв ініціативи і творчих здібностей, а також виникає необхідність виконати завдання при використанні специфічних знань.

Демократичний стиль лідерства передбачає наявність в організації розвинених комунікацій зі зворотним зв'язком. Лідер заохочує вільний обмін думками з актуальних питань на різних нарадах і зборах, намагається їх враховувати при прийнятті управлінських рішень. Він докладає зусиль для сприяння креативності та ініціативності працівників, які часто залучені в роботу за проектом і в процес прийняття колегіальних рішень. Слід зазначити, що існує кілька переваг демократичного стилю лідерства, наприклад, задоволеність працівників умовами трудової діяльності, що тягне за собою підвищення продуктивності і ефективності праці; реалізація права брати участь в житті своєї організації; розвиток комунікативних навичок у членів групи; відсутність тиску з боку лідера і прагнення працівників ефективно виконувати посадові обов'язки.

Поряд з перевагами, можна позначити кілька недоліків демократичного лідерства, наприклад, зниження ефективності роботи при виникненні деструктивних конфліктів в процесі обговорення питань і зниження швидкості прийняття управлінських рішень. Так як в процесі прийняття рішень бере участь вся команда, то він трохи затягується, але результат зав-

жди виправдовує очікування. Застосовується такий стиль лідерства в тому випадку, коли виникає необхідність робота в команді, і важливо домогтися високої якості виконаної роботи, наприклад, в умовах невизначеності, при реалізації декількох стратегій в організації, високий ступінь опору організаційним змінам і виникненні конфлікту інтересів.

Стиль лідерства, орієнтований на персонал і взаємини, характеризується тим, що лідери повністю сфокусовані на організації, підтримці і розвитку працівників. Такий вид лідерства передбачає заохочення командної роботи і креативне співпрацю. Лідер, орієнтований на взаємини, відноситься до всіх членів організації однаково. Він дружелюбний, завжди готовий допомогти нужденним у підтримці, приділяє увагу кожному. У свою чергу, група впевнена в тому, що в разі виникнення складних ситуацій на лідера можна покластися.

Переваги такого стилю лідерства виявляються в прагненні працівників організації до лідера, а також до готовності до ризику. Тим не менш, деякі лідери можуть занадто концентруватися на розвитку своєї команди, не приділяючи належної уваги роботі за проектами в організації. Даний стиль лідерства виявляється досить ефективним в організаціях, що здійснюють процес організаційних перетворень, коли виникає необхідність зберегти персонал і команду. Обслуговуючий стиль лідерства передбачає наявність в організації лідера, який часто навіть не сприймається працівниками як особистість, що реалізує дану соціальну роль. Зазвичай лідер надає допомогу оточуючим, створюючи відносини залежності і влади, формуючи основу для управління людьми [7, с. 53].

Обслуговуючий лідер завжди є хорошим прикладом для колег і послідовників. Він завжди чесний і приймає раціональні рішення. У деяких моментах обслуговуючий стиль лідерства нагадує демократичний, внаслідок того, що вся команда бере участь в прийнятті колегіальних рішень. Однак, обслуговуючий лідер вважає за краще залишатися "в стороні", не надаючи прямого тиску на учасників обговорення, і дозволяє своїй команді самостійно приймати рішення, що стосуються їх діяльності.

Слід сказати, що даний стиль лідерства дозволяє враховувати можливості, потреби і інтереси працівників, а обслуговуючий лідер може досягти влади за допомогою своїх ідей і етики. Стиль знаходить застосування в організаціях, що приділяють особливу увагу формуванню і розвитку організаційної культури, здатної

впливати на всіх членів організації завдяки домінуючим в ній моральним нормам і цінностям, прийнятим кодексом поведінки і укоріненим ритуалам, встановленим стандартам якості тощо. Тим часом, існують деякі обмеження для успішної реалізації обслуговуючого лідерства.

Такий стиль вимагає багато часу на його адекватну реалізацію, і не підходить для ситуацій, коли потрібно приймати оперативні рішення або виконати певне завдання в найкоротші терміни. Однак, яке обслуговує лідерство найчастіше вдаються в таких сферах життя, як політика, а також в тих соціальних системах, де лідера обирають з метою керівництва групою, комітетом, організацією або спільнотою [8, с. 171].

Байдужий стиль лідерства передбачає наявність лідера, який дозволяє соціальній групі або організації працювати на власній розсуд. У більшості випадків, такий стиль лідерства виникає природним шляхом, коли керівник не має можливості контролювати роботу виконавців на належному рівні (крім виконання своїх обов'язків). Байдужі лідери можуть надавати своїй команді повну свободу дій, а також право встановлювати власні терміни виконання завдань. Однак, при необхідності він може допомагати послідовникам радою, не втручаючись в процес їх роботи.

Основною перевагою байдужого лідерства є те, що члени соціальної групи більш задоволені своєю роботою в силу їх свободи і автономності, що підвищує ефективність праці. Але неорганізованість і недосвідченість членів соціальної групи, також відсутність мотивації до роботи може деструктивно позначитись на ефективності виконання роботи. Такий вид лідерства може бути ефективним, коли лідер стежить за роботою групи і регулярно підтримує спілкування з членами своєї команди. Бажано, щоб до складу групи входили компетентні, досвідчені, самостійні та ініціативні працівники, здатні до продуктивної трудової діяльності.

Проблемно-орієнтований стиль лідерства полягає в прагненні лідерів організувати соціальну групу для реалізації поставленої мети. Лідер активно позначає вид і обсяг робіт, розподіляють обов'язки, структурує роботу, планує, організовує і контролює її виконання. Він створює і підтримує стандарти виконання завдань, тому в цьому сенсі даний лідер схожий на авторитарного лідера.

Перевагою проблемно-орієнтованого стилю лідерства є те, що воно гарантує виконання роботи у встановлені терміни. Воно особливо

необхідно тоді, коли працівники не здатні планувати свій час. Однак, при проблемно-орієнтованому лідерстві дуже мало уваги приділяється самій групі і потребам учасників, що тягне за собою аналогічні проблеми, як і при авторитарному лідерстві. Щоб уникнути деструктивних наслідків на практиці багато лідерів намагаються комбінувати проблемно і особистісно-орієнтоване лідерство.

Трансформаційний стиль лідерства ґрунтується на очікуванні лідера стовідсоткової віддачі від себе і членів соціальної групи при вирішенні поставлених завдань. Лідер активно мотивує своїх послідовників для ефективного досягнення поставленої мети. При такому стилі лідерства характерні висока продуктивність праці та залученість кожного учасника організації в загальний процес [7].

Очевидним недоліком трансформаційного стилю лідерства є те, що не тільки соціальній групі необхідна підтримка, а й самому лідеру важливо мати в оточенні тих людей, на кого він може покласти у складній ситуації. Тому в організації дуже часто можна виявити комбінування ділового та трансформаційного лідерства. Ділові лідери гарантують, що рутинна робота буде виконана на заданому рівні, а трансформаційні лідери підтримують ініціативу працівників і вносять різноманітність в трудову діяльність.

Модель особистісного лідерства формує співвідношення між особистими якостями і ефективністю постановки завдань. Для керівника групи характерно створення образу героя, який піклується про оточуючих і собі самому. Р. Стогдиллом є автором цієї моделі лідерства. Вчений виявив, що за успішність відповідають певні фактори [7]:

- поєднання вроджених (спадкових) характеристик і типу темпераменту;
- індивідуальні риси характеру, вироблені протягом багатьох років;
- поведінку, що виникає в результаті навчання навичкам спілкування і розумовим здібностям; кризові ситуації, які дали стимул для саморозвитку.

З його точки зору особистісна оцінка лідера залежить від інтелектуальних, соціально-економічних можливостей людини, його активності, життєвих цінностей і потреб.

Поведінкові чинники лідерства виявляються як манера поведінки керівництва в колі підлеглих і колег. Інструмент для оцінки цих факторів був розроблений вченими Р. Танненбаумом і У. Шмідтом і названий "континуум лідерської поведінки". Він багато в чому відображає теорію керівництва професора Р. Лай-

керт, американського соціального психолога і дослідника проблем організацій, організаційної поведінки та управління, в якій запропоновано й описано 4 стилі лідерства.

Ситуаційна модель керівництва розглядає планування поведінки підлеглих з урахуванням їх індивідуальних характеристик, складності завдань і даних, доступних для управління. Теорія Херси — Бланшара позиціонує лідерство як соціальну ситуацію з наступними стилями [9]:

1) директивний — лідеру потрібно тільки наказувати;

2) наставницький — виникає дискусія, учасниками якої стають керуючий, який продає ідеї і підлеглий;

3) підтримуючий — начальник направляє команду і підтримує її активність в пошуку рішення;

4) делегує — керівник практично не втручається в роботу колективу, у кожного члена якого є особиста відповідальність.

Для моделі ситуаційного лідерства характерно запобігання помилок персоналу і розгляд варіантів вирішення проблеми, що виникла.

Для встановлення адаптивного стилю управління лідерства В. Врум і Ф. Йеттон розробили модель, яка визначає його в кожній конкретній ситуації. Вона спирається на специфіку колективу і особливості його завдань. Шкала оцінювання була доповнена А. Яго і визначає наступні види керівництва:

1) одноосібний вибір рішення;

2) врахування думки персоналу;

3) докладний аналіз і пошук спільного виходу з ситуації;

4) поділ співробітників на групи для прийняття рішення.

Адаптивний підхід передбачає концентрацію лідера на проблемній ситуації і інтенсивність задіяння команди в залежності від складності завдання.

Концепція харизматичного лідерства. Харизматичний характер управління властивий формальному і неформальному керівникові, який визнається колегами і є зразком для наслідування. Харизма цієї людини зумовлює результат внутрішнього колективного регулювання. Людина з яскравою харизмою приваблива, чарівна, вміє чітко ставити завдання, дозувати заохочення і штрафні санкції, професіонал своєї справи, тримає колектив на дистанції.

Харизматичний вид лідерства часто сприймається як класичний, канонічний образ керівника. Він — сильна особистість, здатна надихнути людей і повести їх за собою. До нього прикуті всі погляди в момент важких рішень.

Концепція перетворюючого лідерства. Реформаторське лідерство полягає в мотивації групи на трансформацію інтересів окремої особистості в пріоритети колективу. Тут начальник грає роль реалістичного новатора-творця, який спонукає кожного члена команди до досягнення екстраординарних результатів і власного особистісного та професійного зростання.

Модель сприйняття лідера через призму оточуючими фокусується на [9]:

1) усвідомленому впливу на динаміку команди;

2) необхідності підтримки спільних зусиль в колективі;

3) створення довірчої атмосфери між учасниками колективу;

4) розвитку емоційного зв'язку між підлеглим і лідером.

Діяльність лідера-реформатора спрямована на формування згуртованої команди, здатної до інновацій і переосмислення бізнес-процесів.

Концепція атрибутивного лідерства. Атрибутивна концепція розглядає характеристики наглядово-корекційного лідерства. Керівник тут віддалено контролює роботу, аналізує рівень її виконання і проводить адаптацію власних методів керівництва в залежності від поставленої мети та визначених цілей.

В процесі пошуку причин поведінки підлеглої і можливості впливати на них лідером враховуються:

1) особливості особистості;

2) специфіка трудової діяльності;

3) поточні обставини і мікроклімат.

Начальник відкрито взаємодіє з працівником і колективно обговорює проблемні моменти і варіанти виходу з них.

У сучасному бізнес-суспільстві лідерство залишається однією з ключових проблем для організацій та корпорацій у всьому світі. Перехід до нової організаційної структури — цифрової організації, вимагає від компаній змінити підходи до керівництва та розвитку лідерів. Цифрова модель лідерства стає необхідною в умовах швидкого технологічного прогресу та постійних змін на ринку.

Цифрова модель лідерства припускає наявність у лідерів більш розвинених навичок та досвіду, які дозволяють їм ефективно керувати в умовах цифрової трансформації. Проте, багато компаній не приділяють достатньо уваги розвитку цифрових лідерів, що призводить до недоліків у керівництві та стратегічному розвитку.

Основні причини цього можна умовно поділити на три блоки. По-перше, низький рівень

розвитку лідерів та недооцінка їхньої ролі у компанії. По-друге, брак чіткої стратегії в генеральному керівництві компанії стосовно розвитку лідерства. По-третє, відсутність ефективних програм для розвитку цифрових лідерів у більшості компаній.

Старі моделі лідерства стають недостатньо ефективними в умовах швидкого технологічного прогресу. Сучасні компанії шукають нові підходи до керівництва, що відповідають вимогам цифрової епохи. Реорганізація організацій з метою стати більш адаптивними та інноваційними вимагає нових моделей лідерства.

Зміни в сучасних організаціях створюють попит на лідерів, які можуть керувати в умовах нестабільності та швидких змін. Цей новий тип керівника повинен мати не лише стратегічний погляд, а й вміння побудувати ефективні команди, сприяти інноваціям та розвитку культури організації.

Цифрові трансформатори та інноватори стають ключовими фігурами в розвитку нових цифрових моделей лідерства. Вони визначають стратегію компанії та забезпечують її успішне втілення. Знання та досвід таких лідерів є важливим ресурсом для подальшого успіху у цифровій економіці.

Отже, розвиток цифрового лідерства в сучасних організаціях є актуальним завданням, яке вимагає уваги та інвестицій з боку компаній. Лідери майбутнього повинні бути готові до викликів цифрової епохи та мати необхідні навички для ефективного керівництва в умовах технологічних революцій.

У сучасному світі, перехід до цифрового лідерства є важливим етапом для будь-якої організації, що прагне досягти успіху та розвитку. Цей процес вимагає першочергових змін у сфері керівництва, які сприятимуть впровадженню нових технологій, інновацій та підвищенню конкурентоспроможності. У цьому есе ми розглянемо основні аспекти, які необхідно врахувати для успішного переходу до цифрового лідерства.

Перша суттєва зміна — це переосмислення моделі лідерства організації. Нова модель повинна базуватися на концепціях інновацій, зростання, рівноправності, командної роботи і співпраці. Лідер майбутнього повинен бути гнучким, відкритим до новацій і здатним стимулювати творчий потенціал своєї команди.

Другим важливим кроком є визначення ймовірних цифрових лідерів в організації. Необхідно визначити та підтримати тих, хто може стати інвесторами, піонерами та трансформаторами в цифровому просторі. Це вимагає чіткої стратегії та підходу до розподілу відповідальності між членами команди.

Третій аспект — розподілення відповідальності. Це означає визначення особи або групи, які будуть відповідальні за розвиток лідерів відповідно до бізнес-стратегії. Це сприяє ефективному розвитку лідерського потенціалу в організації та забезпечує сталість управлінських кадрів.

Четвертий аспект — це забезпечення кар'єрного росту та розвитку молодих людей для перспективного лідерства. Молоді співробітники часто швидше адаптуються до нових технологій та інновацій, тому вони можуть бути ключовими учасниками у процесі цифрового переходу. Важливо створити умови для їхнього навчання та розвитку під керівництвом досвідчених лідерів.

П'ятий аспект — це заохочення до прийняття ризику та експериментування в рамках стратегії лідерства. Програми лідерства повинні сприяти створенню інноваційних продуктів та послуг, заохочуючи команду до прийняття ризику та пошуку нових шляхів в розвитку.

Шостий аспект — це вихід за рамки традиційного навчання лідерству та акцент на культурні аспекти. Розширення прав і можливостей сприятиме розвитку креативності та інновацій у команді, а також сприятиме підвищенню ефективності управлінського процесу.

Перехід до цифрового лідерства вимагає комплексного підходу до перетворення внутрішніх процесів та стратегій управління. Наявність досвідчених лідерів, здатних стимулювати інновації та співпрацю в команді, є ключовим фактором у успішному розвитку будь-якої організації у цифрову епоху.

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

В сучасному світі все більше уваги приділяється не лише професійним навичкам керівників, але також їхній поведінці та стилю управління. Велике значення надається поєднанню авторитарності та демократизму в лідерському стилі, а також розвитку емоційного інтелекту. Навички управління емоціями та співчуття до підлеглих є дуже важливими для сучасного керівника.

Однією з важливих частин керівництва є вміння керівника адаптуватися до національних особливостей та поведінкових характеристик своїх підлеглих. Поведінка лідера повинна бути відповідною завданням, які стоять перед компанією та колективом. Національні управлінці часто мають проблеми з розвитком менеджерських навичок, орієнтованих на персонал, які є важливим аспектом успішного керівництва.

Сучасний менеджмент вимагає від керівників розвитку емоційного інтелекту. Це допомагає керівникам бути уважнішими до емоцій та потреб підлеглих, управляти своїми емоціями та вміти адаптуватися до різних ситуацій. Розвинений емоційний інтелект допомагає керівникам краще розуміти своїх підлеглих, сприймати їхні емоції та підтримувати їх у складних ситуаціях.

Сучасна модель керівництва включає в себе різні способи управління, такі як цифровий, авторитарний та демократичний підходи. Проте, на сьогоднішній день цифровий менеджмент починає поєднувати в собі риси демократичної моделі керівництва, орієнтованої на комунікацію та ефективне співробітництво.

#### Література:

1. Afrina Yasmin, Sadia Tasneem, Kaniz Fatema Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study. International Journal of Management Science and Business Administration. 2015. Volume 1, Issue 5. P. 69—80.

2. Войтко С. В., Занора В. О. Управлінська культура як чинник впливу на економічний потенціал підприємства. The development of international competitiveness: state, region. enterprise: international scientific conference Nova University, Portugal. Lisbon: Baltja Publishing. Part 1. С. 169—171.

3. Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему ісцевого самоврядування України. Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр. К. 2014. Вип. 2/2014. С. 275—285.

4. Джур О., Джига Л., Саламаніна С. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. Економіка та суспільство. 2023. № (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123> (дата звернення до ресурсу 21.05.2024).

5. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Виват, 2021. 528 с.

6. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С. 184—187.

7. Єфименко М., Ізюмцева Н. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 24. С. 157—162. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_-2018\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_-2018_ukr/29.pdf) (дата звернення: 21.05.2024).

8. Dr. Mrs. Vaibhava Desai. Digital Marketing: A Review. International Journal of Trend in Scientific Research and Development, Special Issue: Fostering Innovation, Integration and

Inclusion Through Interdisciplinary Practices in Management. 2019. P. 196—200.

9. Ягоднікова В., Гриньова М. Роль неформальної освіти у вихованні лідерських якостей підлітків. Інноватика у вихованні. 2021. Випуск 13. Том 2. С. 73—81.

#### References:

1. Afrina, Yasmin, Sadia, Tasneem, and Kaniz, Fatema (2015) "Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study", International Journal of Management Science and Business Administration, Vol. 1, no. 5, pp. 69—80.

2. Voitko, S. V. and Zanora, V. O. (2016), "Management culture as a factor influencing the economic potential of an enterprise", Rozvytok mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti: derzhava, rehion, pidpriemstvo: mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [The development of international competitiveness: state, region. enterprise: international scientific conference], vol. 1, Nova University. Baltja Publishing, Portugal, Lisbon, pp. 169—171.

3. Hryshenko, I. M. (2014), "Implementation of leadership in local government Ukrainy", Naukovyi visnyk AMU, vol. 2, pp. 275—285.

4. Jur, O., Dzhiga, L., & Salamanina, S. (2023), "Anti-crisis management and leadership in high-tech enterprises", Ekonomika ta sypylstvo, [Online], vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>.

5. Goleman, D. (2021), Emotsiinyi intelekt u biznesi [Emotional intelligence in business], Vivat, Kharkiv, Ukraine. 528 p.

6. Prylepa, N. V. (2019), "Leadership in the enterprise management system", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 5, pp. 184—187.

7. Yefimenko, M. (2018), "The role of leadership in the personnel management system at the enterprise", Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy — Economics and enterprise management, [Online], vol. 24, pp 157—162, available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018\\_ukr/29](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29) (Accessed 21 May 2024).

8. Vaibhava, Desai (2019), "Digital Marketing: A Review", International Journal of Trend in Scientific Research and Development, Special Issue: Fostering Innovation, Integration and Inclusion Through Interdisciplinary Practices in Management, pp. 196—200.

9. Yahodnikova, V. and Hrynova, M. (2021), "The role of non-formal education in the development of adolescent leadership skills", Innovatyka u vykhovanni, vol. 13, no. 2, pp. 73—81.

Стаття надійшла до редакції 04.06.2024 р.

УДК 338.48

V. Matsuka,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Management and Finance, Mariupol State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0953-8769>

M. Horbashevskya,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Management and Finance, Mariupol State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7612-5593>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.68

## **MODERN TRENDS, MECHANISMS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF TOURIST REGIONS OF UKRAINE**

В. М. Мацука,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів, Маріупольський державний університет

М. О. Горбашевська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів, Маріупольський державний університет

### **СУЧАСНІ ТRENДИ, МЕХАНІЗМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

The purpose of the article is to study the trends, mechanisms and prospects for the development of tourist regions of Ukraine.

By analyzing, systematizing and summarizing the scientific works of many scientists, statistical data, the state and trends of the development of tourism business in the regions of Ukraine were determined, the problems of regional tourism development were identified, and the directions of the development of tourism business in Ukraine and its regions were substantiated.

As a result of the study, the current trends in the development of tourism in the regions of Ukraine were outlined: the revival of tourism alternates with recessions; in the global market situation, the image of Ukraine remains uncertain; dominant trends are the outbound tourist flow over the inbound one; in the structure of tourist flows based on motives both from Ukraine and to Ukraine, a larger share belongs to private tourism; the geographical structure of tourist flows is dominated by neighboring countries; tourism is most developed in the following regions of Ukraine: Kyiv, Lviv, Dnipropetrovsk, and Odesa regions; the least in Luhansk, Kirovohrad, Zhytomyr, Ternopil, Rivne, and Sumy regions.

The conducted research made it possible to identify important elements of the organizational and economic mechanism of the development of tourist regions: methods of an effective marketing strategy for promoting a tourist product on the market, compliance with the legislative framework and administrative apparatus, as well as methods of foreign economic activity in the tourism industry, attracting investments, etc. The proposed components of the organizational-economic mechanism, namely regulatory-legal, organizational-management, financial-economic and information-analytical, will be able to ensure the sustainable development of tourist regions and at the same time provide a long-term character for the future.

Scientific research made it possible to determine the main components of risk management strategies and measures in the tourism activity of the region, namely risk assessment, planning and preparation, monitoring system, information security, cooperation with industry partners, insurance and financial measures, social interaction. In the course of the study, the authors also proposed the following stages of adaptation of the organizational and economic mechanism of the development of the tourist region: strategic planning, digital transformation, infrastructure development, public participation, sustainability and responsibility.

successful adaptation organizational and economic mechanism will allow tourists regions Not only Ukraine to survive in a global competitive environment, but also to become attractive and competitive direction for tourists, providing constant income and positive impact on development region.

Мета статті полягає у дослідженні трендів, механізмів та перспектив розвитку туристичних регіонів України.

Аналізуючи, систематизуючи і узагальнюючи наукові праці багатьох учених, статистичні дані було розглянуто стан та визначено тренди розвитку туристичного бізнесу в регіонах України, виявлено проблеми регіонального розвитку туризму, обґрунтовано напрями розвитку туристичного бізнесу в Україні та її регіонах.

У результаті дослідження було окреслено сучасні тренди розвитку туризму в регіонах України: поживлення туризму чергується із спадами; у світовій ринковій кон'юктурі імідж України залишається ще невизначеним; домінують тренди перевищення виїзного туристичного потоку над в'їзним; в структурі туристичних потоків за мотивами як з України, так і до України більша частка належить приватному туризму; в географічній структурі туристичних потоків домінують країни-сусіди; найбільше туризм розвинений у наступних регіонах України: м. Київ, Київська, Львівська, Дніпропетровська та Одеська області; найменше у — Луганській, Кіровоградській, Житомирській, Тернопільській, Рівненській, Сумській областях.

Проведене дослідження, дозволило виявити важливі елементи організаційно-економічного механізму розвитку туристичних регіонів: методи ефективної маркетингової стратегії просування туристичного продукту на ринку, дотримання законодавчої бази та адміністративного апарату, а також методи здійснення зовнішньоекономічної діяльності. у туристичній галузі, залученні інвестицій тощо. Запропоновані складові організаційно-економічного механізму, а саме нормативно-правова, організаційно-управлінська, фінансово-економічна та інформаційно-аналітична, зможуть забезпечити сталий розвиток туристичних регіонів у майбутньому.

В ході дослідження авторами також запропоновано наступні етапи адаптації організаційно-економічного механізму розвитку туристичного регіону: стратегічне планування, цифрова трансформація, розвиток інфраструктури, участь громадськості, сталість та відповідальність. Успішна адаптація організаційно-економічного механізму дозволить туристичним регіонам України не лише виживати в глобальному конкурентному середовищі, але й стати привабливими для туристів.

*Key words: region, tourist business, tourist flow (outbound, inbound, domestic), organizational and economic mechanism, sustainable development, investments.*

*Ключові слова: регіон, туристичний бізнес, туристичний потік (виїзний, в'їзний, внутрішній), організаційно-економічний механізм, сталий розвиток, інвестиції.*

#### **STATEMENT OF THE PROBLEM IN A GENERAL FORM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS**

The start of the war had a negative impact on the functioning of the tourism industry in Ukraine and its regions. Despite this, the tourism sector of Ukraine's economy survived, and after the end of the war, Ukraine will become popular for tourist trips. Now there are many optimistic forecasts regarding the strategic development of tourist regions after the war [7, p.17].

The assessment of the formation of the existing tourist and recreational potential of the regions indicates the presence of significant interregional differences. The need to find new ways to realize the tourist and recreational potential, the low level of innovative activity in the regions and problems with attracting investment resources for the tourism industry require the development of a mechanism for forming a strategy for the development of tourist regions in the context of ensuring the competitiveness of the country's tourism industry.

The problems of effective promotion of tourist and recreational potential in the regions, development of a mechanism for forming a strategy

for the development of tourist regions at the current stage of economic development are very important. The priority role of the restoration and operation of the tourist business, state support and regulation are determined by the requirements of the state economic policy regarding the socio-economic development of the regions and the provision of competitive infrastructure.

The development of regions depends on modern state approaches to the harmonization of economic, social and environmental activities, strengthening the influence of civil society institutions on these processes. Of particular importance in this context is the tourism and recreation sphere as such, which integrates the spatial potential of natural, labor, scientific and technical, intellectual resources, the actual use of which depends on the development of innovative investments, the infrastructure of the territory, on the improvement of living conditions, preservation and enrichment of cultural heritage. Prospects for the strategic development of the tourist region depend on the possibilities of effective use of available resources, however, the lack of an effective mechanism for forming a strategy for the development of tourism regions does not allow it to be used as part of the productive forces of the regions.

Table 1. Tourist flows of Ukraine in 2013–2022

Years	The number of citizens of Ukraine who went abroad		The number of foreign citizens who visited Ukraine	
	everything persons	growth rate, %	everything persons	growth rate, %
2013	23761287	-	24671227	-
2014	22437671	94,4	12711507	51,5
2015	23141646	103,1	12428286	97,8
2016	24668233	106,6	13333096	107,3
2017	26437413	107,2	14229642	106,7
2018	27976681	105,8	14342290	100,8
2019	29345897	104,9	13709562	95,6
2020	11251406	38,3	3382097	24,7
2021	14726250	130,9	4271991	126,3
2022	15538488	105,5	2307156	54,0

Source: calculated by the author based on the data of the State Border Service [4; 9; 10].

**ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS**

Scientists pay considerable attention to issues of formation and improvement of the mechanism of development of tourist regions. The indicated problems are the object of research by the following scientists: K. Babikova, M. Boyko, O. Burtsev, N. Bear, G. Horina, G. Horyn, P. Hudz, A. Mazaraki, S. Melnychenko, M. Ognienko, O. Samko, T. Tkachenko, Yu. Shabardin and others. We observe an insufficient number of theoretical and applied studies on the development of a mechanism for the formation of a strategy for the development of tourist regions, inadequate attention of regional authorities to the promotion of tourism, and a small number of domestic competitive tourist products of international importance.

**FORMULATION OF THE GOALS OF THE ARTICLE (STATEMENT OF THE TASK)**

In order to increase the competitiveness of the regions, there is a need to develop a mechanism for forming a strategy for the development of tourism in the regions.

The theoretical and methodological basis of the study consists of the scientific works of domestic and foreign scientists on the study of the development of the mechanism of the development of tourist regions, the laws of Ukraine, Internet resources, as well as methods of general scientific knowledge, statistical and mathematical analysis.

Presentation of the main research material. We will consider the current trends of tourism in the regions of Ukraine, determine the mechanisms and prospects of its development.

In this context, the analysis of outbound and inbound tourist flows is important. According to the results of 2022, it is possible to note a slight increase in the outbound tourist flow by 5,5%, compared to 2011. Thus, the share of the population of Ukraine that went abroad is 15,5 million people (Table 1).

According to the data in fig. 1, the tourist preferences of Ukrainians are obvious — outbound tourist products.

Let's consider the detailed results of the tourism business of Ukraine over the past three years (Table 2).

During 2020–2022, positive trends regarding the number of subjects of tourism activity continued in Ukraine. Thus, during the researched period, the number of subjects of tourist activity

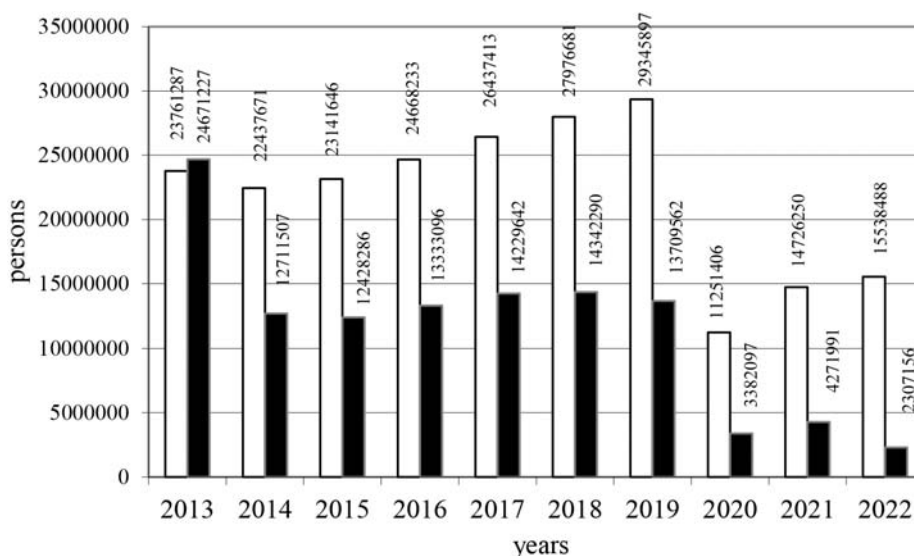


Fig. 1. Tourist flows of Ukraine in 2013–2022, persons

Source: compiled by the author based on the data of the State Border Service [4; 9; 10].

increased from 16,323 units to 18,789 units, or by 7,9%.

As for the regional placement of tourist activity entities, as of the beginning of 2022, they are most concentrated in the city of Kyiv (32,1%), Odesa regions (8,9%), Lviv regions (8,5%), Kharkiv regions (5,5%), Kyiv regions (5,3%) and Dnipropetrovsk regions (5,2%), and the least — in Kirovohrad (0,8%), Rivne (0,9%), Ternopil (1,0%), Luhansk (1,0%) and Zhytomyr (1,1%) regions [2, p. 58].

It is possible to determine the current trends in the development of tourism business in the regions of Ukraine:

- revival of tourist activity alternates with recessions, both on the domestic and on the world tourist market, where the image of Ukraine is still uncertain;

- trends of outbound flow exceeding inbound flow dominate in the structure of tourist flows, i.e. the flow of foreign tourists to Ukraine is decreasing;

- in the structure of tourist flows both from Ukraine and to Ukraine, a larger share belongs to private tourism;

- the geographical structure of tourist flows both from and to Ukraine is dominated by neighboring countries;

- the tourism business is most developed in the following regions of Ukraine: Kyiv, Kyiv, Lviv, Dnipropetrovsk and Odesa regions; the least in Luhansk, Kirovohrad, Zhytomyr, Ternopil, Rivne, and Sumy regions [2, p. 63].

Considering the structural elements of the organizational and economic mechanism of tourist regions in the conditions of a global competitive environment, we are guided by the concept of the organizational and economic mechanism as a set of organizational and economic forms and management methods taking into account the market. levers of economic development and competitive advantages. Finally, the functioning mechanism of the tourist services market consists of the constant coordination of demand and supply of tourist products in the conditions of increased competition and external (international) regulation [1, p. 26].

An objective condition for improving the mechanism of regulation of tourist regions is the combination of efforts of business entities, national and regional tourism management bodies, market-wide institutions and specialized infrastructure and public organizations.

The active involvement of these institutions in the regulation of competitive processes in tourist regions is determined by the need to ensure the economic implementation of new forms of ownership; balancing inequality associated with an

**Table 2. The number of registered legal entities by type of economic activity (temporary accommodation and catering) in Ukraine for 2021–2022, units**

Region	2020	2021	2022	2022 in % to 2021
<b>Ukraine</b>	<b>16323</b>	<b>17408</b>	<b>18789</b>	<b>107,9</b>
Crimea	-	-	-	-
Vinnitsia region	234	238	245	98,8
Volyn region	190	199	213	107,0
Dnipropetrovsk region	864	929	973	104,7
Donetsk region	755	774	795	102,7
Zhytomyr region	181	186	196	105,4
Transcarpathian region	408	410	434	105,9
Zaporizhzhia region	854	896	932	104,0
Ivano-Frankivsk region	388	405	435	107,4
Kyiv region	846	893	987	110,5
Kirovohrad region	152	160	167	104,4
Luhansk region	184	184	187	101,6
Lviv region	1401	1478	1589	107,5
Mykolaiv region	414	436	449	103,0
Odesa region	1493	1588	1664	104,8
Poltava region	313	323	336	104,0
Rivne region	156	161	173	107,5
Sumy region	198	230	253	110,0
Ternopil region	172	177	186	105,1
Kharkiv region	921	978	1034	105,7
Kherson region	397	432	467	108,1
Khmelnyskyi region	251	264	277	104,9
Cherkasy region	230	247	250	101,2
Chernivtsi region	194	209	224	107,2
Chernihiv region	255	270	286	105,9
m. Kyiv	4872	5341	6037	113,0
Sevastopol	-	-	-	-

\* The data are given at the beginning of the year, without taking into account the temporarily occupied territory of the Autonomous Republic of Crimea, the city of Sevastopol and part of the temporarily occupied territories in the Donetsk and Luhansk regions

Source: calculated by the author based on the data of the state statistical observation "Structural changes in the economy of the country and its regions" [4].

uncertain level of regional development; balancing cyclic fluctuations of supply and demand (depending on the seasons and years); elimination or leveling of the consequences of the negative impact of external and internal environmental factors on market development and creation of competitive advantages; creation and maintenance of the infrastructure of the tourist market, without which the normal course of market processes and competition is impossible [5; 6; 7; 8].

Important elements of the organizational and economic mechanism of the development of tourist regions are methods of an effective marketing strategy for promoting a tourist product on the market, compliance with the legislative framework and administrative apparatus, as well as methods

of foreign economic activity. in the tourism industry, attracting investments, etc.

The organizational mechanism includes a system of methods, techniques and means that provide an opportunity to influence the development of the tourist region both at the initial stage and throughout its life. Trace note that organizational system is impossible consider without economic component

The strategy of the economic policy of the development of the tourist region is determined taking into account institutional factors regarding the activation of business entities to meet the needs of domestic and foreign tourists, competitiveness in the market of tourist services and the experience of national and international recreational tourism. In Ukraine at the regulatory and legal level absent fixed strategy development tourist regions.

The competitiveness of tourism regions determines the relationship between enterprises or legal entities that provide tourism services, and also ensures the long-term viability of integrated enterprises, which facilitates the introduction of innovations, lowers tourism costs, limits competition and reduces the risks of uncertainty in tourism. sector. implementation and provision of tourist services.

It should be noted that the development of tourist regions is determined by the concept of effective activity of tourist enterprises, which should be aimed at creating legal, organizational and economic foundations for the creation of a modern tourist enterprise. The main goal of the state tourism policy is to create modern, highly efficient and competitive tourist regions in Ukraine, which would provide ample opportunities to meet the needs of Ukrainian and foreign citizens in various tourist services.

Mainly task effective functioning tourist of regions is the creation organizational, legal and economic conditions for promotion development domestic and domestic tourism, which needs certain adjustment of the current legislation in the part that concerns development of tourism, in particular introduction changes and additions to the current regulations Acts.

The implementation of this concept will make it possible to increase the efficiency of tourist regions based on the development of their human factor, create conditions for the competitiveness and investment attractiveness of tourist enterprises with a qualified human factor, develop infrastructure and ecology. save cultural the heritage of the region, which together will contribute increase well-being region in general.

The development of tourist regions is very important, because the improvement of the level

improves the social, economic and environmental situation in the country. Tourism plays far from the last role, thanks to it, incomes in the regions increase, new jobs are created, the tourism industry and related industries develop rapidly, transport infrastructure and culture develop, and the standard of living increases. Ukraine has all opportunities for development tourist regions in modern times realities of the global competitive environment.

Considering competitive processes, it is necessary form strategic alliances and organize their further activity Compared to others international organizations strategic alliances have advantages over others because have common and multifaceted character. In general, alliances operate in the same sector, have horizontal connections are legal and property independent.

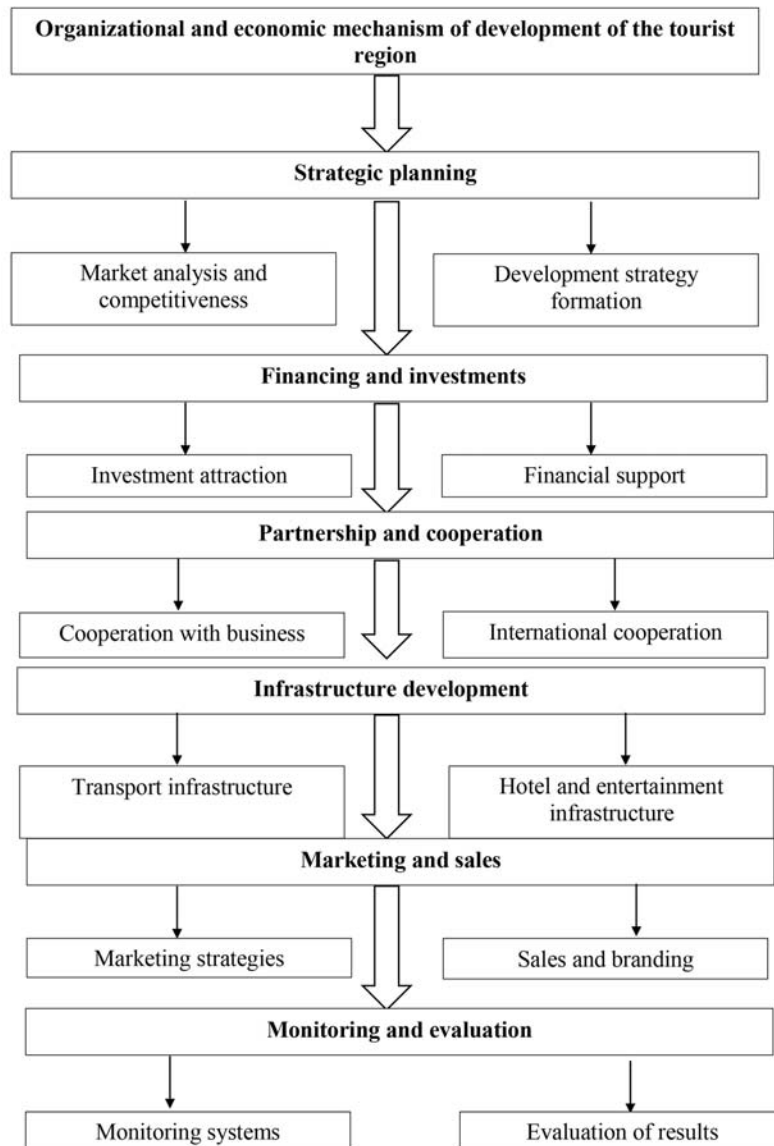
The development of a tourist region is a complex and multifaceted process that requires an integrated approach and cooperation between various stakeholders. Adaptation of the organizational and economic mechanism of the development of the tourist region involves the implementation of measures that take into account economic, organizational and social aspects (Fig. 2).

These mechanisms can be adapted to the specific needs and characteristics of each tourist region [3, p. 68]. It is also important to consider the sustainability of development, balance and participation of all stakeholders in the process of planning and implementing strategies.

Thus, an effective organizational and economic mechanism for the development of tourist regions in the modern realities of a global competitive environment allows to sufficiently fulfill and achieve the goals and tasks set before it, and also contributes to the realization of social tasks, the economic mission of developing a national tourism policy.

Such development will make it possible to create a modern, profitable and competitive tourism industry in Ukraine, which, on the one hand, provides ample opportunities to meet the needs of Ukrainian and foreign citizens, and on the other hand, makes a significant contribution to the development of the national economy.

To date, tourism activity is one of the main priority directions of the development of the state's economy, which, in turn, implements an effective mechanism for the development of tourism, which contains the necessary elements for the smooth functioning of this activity in Ukraine. The proposed components of the organizational-economic mechanism, namely regulatory-legal, organizational-management, financial-economic and



**Fig. 2. Organizational and economic mechanism of development of the tourist region**

information-analytical, will be able to ensure the sustainable development of tourist regions and at the same time give it a long-term character for the future.

Another test for tourism was Russia's war in Ukraine. The tourism industry has acutely felt the impact of military operations and faced a number of critical challenges associated with the destruction of a significant number of historical and cultural heritage sites, tourist infrastructure and damage to the recreational potential of the territories. Currently, the tourism business is at a standstill, the flow of guests has stopped and all planned trips have been canceled because the region is under occupation.

The development of the tourism industry will have a number of obstacles and risks due to the mining of a large part of the territory, the destruc-

tion of tourist infrastructure and cultural heritage sites, the lack of a system for spreading knowledge about the safety of tourist trips, the unsatisfactory condition of roads after military operations, and the shortage of tourism specialists in communities. Risk management in tourism activities of the region is an important aspect to ensure the safety and stability of the tourism industry. The main components of risk management strategies and measures in this context can be seen in the table. 3.

Taking these aspects into account will allow regions to ensure effective risk management and maintain a reputation as a safe and attractive tourist destination.

The main threats to the tourism development of the regions, in our opinion, can be the loss of cultural values, the danger of the territory due to

**Table 3. Strategy and measures of risk management in tourism activities of the region**

Aspects of risk management	Strategy and measures
Risk assessment	Conducting an analysis of potential threats and determining the level of vulnerability. Determination of critical objects and tourist zones
Planning and preparation	Development of risk management strategies, including evacuation plans, warning systems and other measures Training and education of staff and other stakeholders on security measures
Monitoring system	Implementation of monitoring systems to detect changes in the situation and potential threats Cooperation with local self-government bodies, police, fire protection and other services for prompt response to events
Informational security	Ensuring effective communication with tourists and other stakeholders Providing up-to-date and reliable information on security in the region
Cooperation with industry partners	Cooperation with tour operators, hotels, restaurants and other enterprises of the tourism sector for joint risk management Interaction with territorial bodies and organizations to solve common problems and improve security
Insurance and financial arrangements	Conclusion of insurance agreements to cover possible losses Development of financial strategies to solve financial difficulties associated with risks
Social interaction	Involvement of the local population and public organizations in risk management Supporting cooperation between different social groups to ensure the common interest in the safety and stability of the tourism sector

Source: developed by the author based on data [1; 3; 5; 6; 7; 8].

its potential for mines, and the significant deterioration of the financial capacity of customers. After the war, the country and its citizens have a lot of work to do to rebuild it. In accordance with the Presidential Decree, the Post-war Recovery and Development Plan of Ukraine for the next 10 years was developed, according to which the main problems, goals, and objectives in the field of tourism and resorts are defined. Taking into account the goals that are defined at the state level, it is worth specifying them for the restoration of the tourism industry in the region, taking into account the tourism potential of the region, the damage caused and the prospects for reconstruction [5].

The relevance and effectiveness of the development of tourist regions are determined by their ability to adapt to changes in the global competitive environment. Modern realities of the tourism business require not only the attraction of tourists, but also the creation of a competitive and sustainable infrastructure, as well as the development of an effective organizational and economic mechanism.

An important stage in achieving this goal is the adaptation of the organizational and economic mechanism of the development of the tourist region [5;6]. At the current stage, this adaptation involves the following actions.

Each of the stages has its own characteristics and relevance, as follows:

1. Strategic planning: taking into account global trends and the competitive environment when developing strategies for the development of the tourism sector.

2. Digital transformation: using modern technologies to improve marketing, booking and tourist services.

3. Development of infrastructure: creation and maintenance of high-quality tourist infrastructure that meets modern standards and expectations of visitors.

4. Public participation: involvement of the local population and entrepreneurs in the processes of decision-making and implementation of projects in the field of tourism.

5. Sustainability and responsibility: focusing on the development of tourism, which ensures sustainable development, protection of natural and cultural resources, as well as taking into account the interests of the local population.

**CONCLUSIONS AND PROSPECTS OF FURTHER INVESTIGATIONS IN THIS DIRECTION**

Therefore, there is an urgent need to develop strategies and mechanisms for the rapid recovery of the tourism business, which will begin full-fledged work after the end of hostilities, ensuring consistent vertical coordination between regional and local authorities regarding the development of tourism. When implementing the state policy in the field of tourism at the regional level, it is necessary to direct efforts to create appropriate conditions for the development of safe types of tourism, the formation of various competitive complex tourist products, and the scaling of the tourist information field.

Successful adaptation of the organizational and economic mechanism will allow tourist regions of Ukraine not only to survive in a global competitive environment, but also to become an attractive and competitive destination for tourists, providing stable income and a positive impact on the development of the region.

**Literature:**

1. Горин Г.В. Організаційно-економічний механізм функціонування рекреаційно-туристичного потенціалу регіону. Збалансоване природокористування. 2015. № 2. С. 24—29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zp\\_2015\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zp_2015_2_7) (дата звернення: 23.05.2024).

2. Мацука В.М. Сучасні тенденції розвитку туристичного бізнесу в регіонах України. Проблеми економіки. 2021. № 3 (49). С. 56—64. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-56-64> (дата звернення: 23.05.2024).

3. Огієнко М.М., Огієнко А.В., Бурцев О.В. Теоретичні підходи до вивчення особливостей організаційно-економічного механізму розвитку туристично-рекреаційного потенціалу. Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics". 2020. № 2. С. 166—172. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/theoretical-approaches-to-the-study/> (дата звернення: 23.05.2024).

4. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.05.2024).

5. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року" від 16 березня 2017 р. № 168-р. Київ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p> (дата звернення: 23.05.2024).

6. Самко О.О. Організаційно-економічний механізм реалізації туристичного потенціалу регіону. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 6. С. 20—25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2013\\_6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_6_6) (дата звернення: 23.05.2024).

7. Формування і реалізація стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія/ за наук. ред. О.В. Булатової. Маріуполь: Маріупольський державний університет. 2013. 201 с. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2905/1/formuvannia%20i%20realizatsiia%20strategii%20rozvytku.pdf> (дата звернення: 23.05.2024).

8. Шабардіна Ю.В. Організаційно-економічний механізм розвитку рекреаційного потенціалу регіону. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 2. С. 126—133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue\\_2014\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2014_2_19) (23.05.2024).

9. National Tourism organization of Ukraine (NTOU). URL: [https://ntou.ua/nsts\\_analytics\\_ua.html](https://ntou.ua/nsts_analytics_ua.html) (дата звернення: 23.05.2024).

10. Tourism barometer of Ukraine 2021-2022. URL: <https://ntou.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2021-2022.pdf> (дата звернення: 23.05.2024).

#### References:

1. Horyn, H. (2015), "Organizational and economic mechanism of functioning of the recreational and touristic potential of the region", *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*, vol. 2,

pp. 24—29, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zp\\_2015\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zp_2015_2_7) (accessed: 23 May 2024).

2. Matsuka, V. (2021), "Current Trends in Developing Travel Industry in the Regions of Ukraine", *Problemy ekonomiky*, vol. 3 (49), pp. 56—64. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-56-64>.

3. Ohienko, M. Ohienko, A. and Burtsev, O. (2020), "Theoretical approaches to the study of the peculiarities of the organizational and economic mechanism of the development of tourist and recreational potential", *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk "Modern Economics"*, vol. 2, pp. 166—172, available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/theoretical-approaches-to-the-study/> (accessed: 23 May 2024).

4. Official site of State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 23 May 2024).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Ordinance "About affirmation of the Strategy of tourism and resorts development on the period up to 2026", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p> (accessed: 23 May 2024).

6. Samko, O. (2013), "Organizational and economic mechanism of realizing the tourist potential of the region", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 20—25, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2013\\_6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_6_6) (accessed: 23 May 2024).

7. Bulatova, O.V. (2013), *Formuvannia i realizatsiia stratehii rozvytku turystychno-rekreatsiynoho potentsialu rehionu* [Formation and implementation of the strategy for the development of the tourism and recreation potential of the region], *Mariupol's'kyj derzhavnyj universytet, Mariupol', Ukraine*, available at: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2905/1/formuvannia%20i%20realizatsiia%20strategii%20rozvytku.pdf> (accessed: 23 May 2024).

8. Shabardina, Yu.V. (2014), "Organizational and economic mechanism of development of recreational potential of the region", *Visnyk Chernihiv's'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu, Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 126—133, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue\\_2014\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2014_2_19) (accessed: 23 May 2024).

9. National Tourism organization of Ukraine (NTOU) (2024), available at: [https://ntou.ua/nsts\\_analytics\\_ua.html](https://ntou.ua/nsts_analytics_ua.html) (accessed: 23 May 2024).

10. NTOU (2024), "Tourism barometer of Ukraine 2021—2022", available at: <https://ntou.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2021-2022.pdf> (accessed: 23 May 2024).

*Стаття надійшла до редакції 04.06.2024 р.*

УДК 338.242.4 (502.35)

Д. Ю. Калініченко,

к. т. н., Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3689-3467>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.76

# СУТНІСНИЙ ВИМІР ПРИРОДООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З ВРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

D. Kalinichenko,

PhD in Technical Sciences, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

## ESSENTIAL DIMENSION OF ENVIRONMENTAL PROTECTION ACTIVITIES IN VIEW OF CURRENT GLOBAL CHALLENGES

Обґрунтовано, що програмування та планування природоохоронної діяльності потребує уточнення її сутнісних характеристик, зокрема функціональної спрямованості її основних складових та специфікації методів та технологій екологізації виробничо-господарської діяльності та оздоровлення довкілля з огляду на глобальні виклики боротьби з негативними кліматичними змінами та диверсифікації джерел енергетичного забезпечення потреб національних господарств. Встановлено, що передові іноземні лекала охорони навколишнього природного середовища на основі реалізації приватної ініціативи свідчать про те, що природоохоронна діяльність може бути прибутковою через комерціалізацію екосистемних послуг і позитивним мультиплікативним чином впливати на структурні перетворення у національних господарствах в сторону пріоритетного розвитку "зелених" виробництв. Доведено, що російська зброя на агресія проти України вимагає розроблення сучасного інструментарію планування природоохоронної діяльності, щоб сформувати набір пріоритетів здійснення заходів з екологічного реінжинірингу для усунення наслідків деградації та знищення природних біогеоценозів і об'єктів житлової, комунальної та виробничої інфраструктури. Виявлено, що в сучасних умовах необхідною є диверсифікація набору методів та інструментів стимулювання підприємницьких структур та домогосподарств застосовувати методи та технології екологізації виробничо-господарської діяльності та мінімізувати негативний вплив на довкілля через розбудову сучасної мережі об'єктів екологічної інфраструктури. Встановлено, що у короткостроковому періоді для активізації в Україні природоохоронної діяльності доцільно запровадити позитивний польський досвід стимулювання діяльності, пов'язаної з оздоровленням довкілля та впровадженням сучасних методів та технологій комплексного використання природної сировини. Виявлено, що прикметною рисою польського досвіду стимулювання природоохоронної діяльності є поєднання податкових та позикових інструментів, що дає можливість підприємствам використати різноманітні сценарії екологізації виробничо-господарської діяльності та мінімізації негативного впливу на довкілля, а також подолати інвестиційний дефіцит при впровадженні сучасних ресурсозберігаючих технологій.

It is substantiated that programming and planning of environmental protection activities requires clarification of its essential characteristics. The characteristics are the functional orientation of its main components and specification of methods and technologies for greening production and economic activities and environmental rehabilitation, taking into account the global challenges of combating negative climate change and diversifying energy sources to meet the needs of national economies. It is established that advanced foreign models of environmental protection based on the implementation of private initiatives indicate that environmental protection activities can be profitable through the commercialisation of ecosystem services and have a positive multiplier effect on structural transformations in national economies towards the priority development of "green" industries. It is proved that the Russian armed aggression against Ukraine requires the development of modern tools for planning environmental activities in order to form a set of priorities for the implementation of environmental reengineering measures to eliminate the consequences of degradation and destruction of natural biogeocenoses and objects of residential, communal and industrial infrastructure. It has been found that in modern

conditions it is necessary to diversify the set of methods and tools to stimulate business structures and households to apply methods and technologies of greening production and economic activities and minimise the negative impact on the environment through the development of a modern network of environmental infrastructure. It is established that in the short term, in order to intensify environmental protection activities in Ukraine, it is advisable to introduce the positive Polish experience of stimulating activities related to environmental improvement and introduction of modern methods and technologies for the integrated use of natural raw materials. It is found that a distinctive feature of the Polish experience of stimulating environmental activities is a combination of tax and loan instruments. It allows enterprises to use various scenarios for greening production and economic activities and minimising the negative impact on the environment, as well as to overcome the investment deficit in the introduction of modern resource-saving technologies.

*Ключові слова: природоохоронна діяльність, глобальні виклики, забруднення навколишнього природного середовища, стимулювання, екологічні податки, екологічна інфраструктура.*

*Key words: environmental protection, global challenges, environmental pollution, incentives, environmental taxes, environmental infrastructure.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Імплементация у спектр пріоритетів вітчизняної економічної та екологічної політики Глобальних цілей сталого розвитку та базових положень Нової кліматичної угоди вимагає формування розгалуженої архітектури здійснення природоохоронної діяльності на різних таксономічних рівнях системи державного управління та в різноманітних секторах національного господарства. Водночас програмування та планування природоохоронної діяльності потребує уточнення її сутнісних характеристик, зокрема функціональної спрямованості її основних складових та специфікації методів та технологій екологізації виробничо-господарської діяльності та оздоровлення довкілля. Виходячи з ускладнення планетарної системи просування світової цивілізації до пріоритетів сталого розвитку, структуризація складових природоохоронної діяльності виступає необхідною передумовою інституціоналізації нового формату відтворення природно-ресурсного потенціалу, розбудови мережі об'єктів екологічної інфраструктури та реалізації комплексу заходів щодо охорони навколишнього природного середови-

ща. Поглиблення процесів децентралізації влади також актуалізувало проблему активізації природоохоронної діяльності на рівні місцевого самоврядування, що також потребує формування сучасного інституційного підґрунтя регламентації природоохоронних заходів та застосування передового іноземного досвіду відтворення потенціалу довкілля та екологізації процесів суспільного відтворення в цілому.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

В останні десятиліття у вітчизняній економічній літературі поглибилися дослідження, котрі стосуються уточнення сутнісно-змістовних характеристик природоохоронної діяльності. Надмірна актуальність даної наукової проблеми й зумовила широкий спектр підходів до визначення сутності поняття "природоохоронна діяльність". У деяких наукових працях природоохоронна діяльність зводиться до взаємодії людини і навколишнього природного середовища. Інша група вчених зміст природоохоронної діяльності пов'язує із забезпеченням сталого розвитку та екологічної безпеки.

Високим рівнем системності відзначається підхід Н. Кривокульської. Згідно її підходу,

природоохоронна діяльність включає в себе широкий спектр заходів, спрямованих на збереження та відновлення природних ресурсів та охорону довкілля. Основні складові цієї діяльності включають в себе: 1) збереження біорізноманіття (заходи, спрямовані на охорону та збереження різноманітності живих організмів та їх середовища існування); 2) охорона природних територій (утримання та управління природними заповідниками, парками та іншими територіями, де зберігається відповідне середовище); 3) відновлення природних екосистем (відновлення та відтворення природних екосистем після деградації або знищення); 4) дослідження та моніторинг природних процесів [6]. Перераховані складові більшою мірою стосуються відтворення біорізноманіття та ліквідації наслідків руйнації природних екосистем, але не охоплюють комплекс заходів та інфраструктурних ланок попередження викидів та скидів забруднюючих речовин у навколишнє природне середовища.

Інше сутнісне наповнення в поняття "природоохоронна діяльність" закладає Л. Жарова. На її думку, природоохоронна діяльність включає: 1) міжнародну, державну, регіональну та місцеву адміністративно-господарську, технологічну, політичну, юридичну і суспільну діяльність, спрямовану на збереження, раціональне використання та відновлення природи в інтересах сучасного та майбутнього покоління; 2) систему заходів стосовно підтримки взаємодії між діяльністю людини та навколишнім природним середовищем; 3) планування діяльності, тобто систему заходів, спрямованих на найбільш повне вилучення ресурсів і використання природних умов, мінімальне їх питоме споживання на одиницю продукції. Вчена переконана, що природоохоронна діяльність є невід'ємною частиною природокористування, а система її регулювання поєднує в собі правові, управлінські, технологічні, економічні та інші компоненти [5, с. 74—75]. Такий підхід повною мірою відображає місце природоохоронної діяльності в системі природокористування, оскільки через здійснення природоохоронних заходів відбувається збереження та примноження більшості складових природно-ресурсного потенціалу. Також природоохоронна діяльність відзначається прикметними рисами стосовно формування об'єктно-суб'єктної бази на різних таксономічних рівнях державного управління та в корпоративному секторі.

Певною мірою звужує ареал здійснення природоохоронної діяльності А. Головка. На думку вченого, природоохоронна діяльність —

це цілеспрямований, відносно стабільний, свідомо-вольовий, урегульований правом різновид соціальної діяльності держави або інших уповноважених нею суб'єктів, що здійснюється за допомогою певних засобів, методів, способів і спрямований на забезпечення охорони навколишнього середовища, екологічної безпеки та екологічних прав людини за умови дотримання екологічної рівноваги та в контексті сталого розвитку сучасного суспільства [3]. Однозначно, що природоохоронна діяльність — це прерогатива держави та місцевого самоврядування, оскільки її здійснення стосується благополуччя населення країни, регіонів та територіальних громад. Водночас найбільшої результативності у даному напрямі можна досягти через стимули для суб'єктів виробничо-господарської діяльності здійснювати природоохоронну діяльність. Ключовим моментом у цьому напрямі є підвищення заінтересованості менеджменту суб'єктів матеріального виробництва модернізувати та оновлювати внутрішньо-виробничу екологічну інфраструктуру, що дасть можливість знизити викиди шкідливих речовин в навколишнє природне середовище, скиди забруднених вод у природні водні об'єкти та розміщувати відходи на спеціально обладнаних для цього майданчиках.

### ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є розкриття сутнісного виміру природоохоронної діяльності з врахуванням сучасних глобальних викликів, зумовлених трансформацією планетарної природоохоронної архітектури та активізацією діяльності країн світу стосовно мінімізації негативних кліматичних змін та диверсифікації джерел енергетичного забезпечення потреб господарського комплексу.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Просування світової спільноти у нову фазу соціально-економічного розвитку з врахуванням різноманітних обмежень та викликів потребує формування сучасного інституційного підґрунтя для здійснення природоохоронної діяльності як на міжнародному, так і на національному та місцевому рівнях. Більше того, передові іноземні лекала охорони навколишнього середовища на основі реалізації приватної ініціативи свідчать про те, що природоохоронна діяльність може бути прибутковою і позитивним мультиплікативним чином впливати на структурні перетворення у національних господарствах. У теперішніх умовах ключового

значення набуває імплементація у спектр цілей природоохоронної діяльності набору пріоритетів, котрі регламентуються базовими положеннями міжнародних природоохоронних конвенцій, що в першу чергу підвищить інвестиційну привабливість природоохоронної діяльності для глобальних екологічних фондів, що дасть змогу усунути синдром надмірної уніфікованості джерел фінансового забезпечення охорони навколишнього природного середовища та відтворення природно-ресурсного потенціалу.

Вітчизняний підхід щодо структурування видів природоохоронної діяльності і витрат на таку діяльність узгоджується з європейським та включає такі напрями [7, с. 11]: захист атмосферного повітря та клімату; очистка стічних вод; поводження з відходами; захист та відновлення ґрунтів, підземних та поверхневих вод; зниження шуму та вібрації (за винятком захисту на робочому місці); захист біорізноманіття та ландшафтів; захист від радіації (без зовнішньої безпеки); дослідження та розробки; інші заходи з охорони навколишнього середовища. В останні роки для України особливої вагомості набуває захист біорізноманіття та ландшафтів, оскільки укладання Угоди про асоціацію з ЄС вимагає від України суттєвого збільшення територій природно-заповідного фонду. Водночас наявність територій з різним статусом захисності створює умови не лише для примноження та збереження флористичної та фауністичної складових біорізноманіття, але і для комерціалізації екосистемних послуг, які продукуються природними біогеоценозами. Тобто розширення територій природно-заповідного фонду містить потенціал для підвищення рівня економічної ефективності природоохоронної діяльності.

Фундаментальною засадою природоохоронної діяльності виступає побудова розгалуженої управлінської мережі на різних таксономічних рівнях. Сутність і зміст управлінської діяльності, пов'язаної із здійсненням природоохоронних дій, реалізується через функції управління природоохоронною діяльністю. Розгляд функцій за критерієм використовуваних напрямів управлінської діяльності суб'єктами, що мають повноваження екологічного управління, дозволяє класифікувати їх на загальні (законодавчий вплив, прогнозування, планування, організування, погодження, координування, регулювання, мотивація і стимулювання) та спеціальні (стандартизація і нормування, видача ліцензій, видача лімітів, екологічний моніторинг, екологічна експертиза, екологічний

аудит, екологічне страхування, інформування про стан довкілля) [6, с. 8]. Дуже важливо при цьому подолати синдром останніх десятиліть, коли управління природоохоронною діяльністю зводилося до контролю за процесами забруднення навколишнього природного середовища і поза кадром залишалися актуальні проблеми організування та планування природоохоронних заходів. Російська збройна агресія проти України вимагає розроблення сучасного інструментарію планування природоохоронної діяльності, щоб сформувані набір пріоритетів здійснення заходів з екологічного реінжинірингу для усунення наслідків деградації та знищення природних біогеоценозів та об'єктів житлової, комунальної та виробничої інфраструктури.

Не менш важливого значення набуває підвищення рівня дієвості впливу на діяльність природокористувачів функції стимулювання. Тобто необхідною є диверсифікація набору методів та інструментів стимулювання підприємницьких структур та домогосподарств застосовувати методи та технології екологізації виробничо-господарської діяльності та мінімізувати негативний вплив на довкілля через розбудову сучасної мережі об'єктів екологічної інфраструктури. Для цього у природно-ресурсному та екологічному законодавстві необхідно розширити перелік стимулів, доповнивши традиційні стимули підоймами, котрі довели високу результативність у високорозвинених країнах.

Вирішального значення у розробленні набору стимулів з метою активізації природоохоронної діяльності набуває інституціоналізація комплексу податкових стимулів: звільнення від податків пожертв на екологічні потреби; зменшення податку на прибуток залежно від вартості вторинної сировини, що використовується у виробничому процесі; зниження податку при інвестуванні у виробництво екологічно чистої та екологічно сприятливої продукції; зниження податку на прибуток для інвестицій в обладнання для охорони навколишнього середовища; звільнення на певний період від екологічних платежів підприємств, які реалізують програму скорочення понаднормативних шкідливих викидів; застосування пільгового оподаткування при розробці та впровадженні нових ресурсозберігаючих та маловідходних технологій і устаткування; встановлення диференційованого податку на додану вартість залежно від рівня екологічної безпеки продукції [4]. Важливого значення набуває використання не лише

податкових, але і кредитних стимулів, котрі забезпечать активізацію діяльності суб'єктів природоохоронної діяльності на ринку позикового капіталу, а це дасть змогу подолати тотальний фінансовий дефіцит в частині модернізації внутрішньо-виробничої природоохоронної інфраструктури та інфраструктури рециклінгу вторинної сировини.

У короткостроковому періоді для активізації в Україні природоохоронної діяльності доцільно запровадити позитивний польський досвід стимулювання діяльності, пов'язаної з оздоровленням довкілля. Зокрема, варто застосувати концепцію екологічного оподаткування, котра передбачає інституціоналізацію таких ставок екологічних податків, які не будуть ставити підприємства, виробництво яких є екологічно безпечним, у не вигідне становище. Доцільно максимальною мірою використати також потенціал податкових пільг і субсидій. Головним завданням тут є стимулювання більш активного застосування сучасних науково-технічних досягнень. Втрати бюджетних коштів внаслідок впровадження податкових пільг компенсують надходженнями від оподаткування підприємств, що використовують екологічно небезпечну технологію або виготовляють екологічно шкідливу продукцію. У переліку пільгових позик заслуговують на увагу такі методи, як безвідсоткові чи з субсидованими відсотками позики. Як засвідчує досвід Польщі, завдяки диференціації цін на екологічно забруднену та екологічно чисту продукцію можна досягти позитивних результатів у зменшенні забруднення довкілля [1]. Прикметною рисою польського досвіду стимулювання природоохоронної діяльності є поєднання податкових та позикових інструментів, що дає можливість підприємствам використати різноманітні сценарії екологізації виробничо-господарської діяльності та мінімізації негативного впливу на довкілля.

У той же час запорукою прискорення процесів імплементації у вітчизняну практику регулювання природоохоронної діяльності передового європейського досвіду стимулювання процесів запобігання забрудненню навколишнього природного середовища виступає адаптація вітчизняного екологічного законодавства до норм ЄС за такими блоками: 1) транспонування — зміна або наближення законодавчих актів, що регулюють використання природних ресурсів і охорону природи, у такий спосіб, щоб вимоги відповідних законів ЄС були повністю введені в систему законодавства України; 2) реалізація — введення в дію законів і поста-

нов через виділення бюджетного інвестування та призначення відповідних інститутів; 3) здійснення правоохоронних дій — впровадження заходів контролю за дотриманням природоохоронного законодавства у повному обсязі, і здійснення санкцій за його порушення [2]. Першочергового значення при цьому набуває формування сучасного інституційного середовища адаптації вітчизняного екологічного законодавства до законодавства ЄС як сукупності інститутів-правил, які трансформують поведінкові орієнтири природокористувачів та формують новий формат екологічної відповідальності як сектору суб'єктів виробничо-господарської діяльності, так і сектору домашніх господарств.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Природоохоронна діяльність виступає важливою складовою просування країн у нову фазу соціально-економічного розвитку з врахуванням глобальних екологічних викликів, пов'язаних з розбудовою планетарної архітектури охорони навколишнього природного середовища, в першу чергу боротьби з негативними кліматичними змінами. Природоохоронна діяльність охоплює як діяльність держави і територіальних громад, так і корпоративного сектору та сектору домашніх господарств стосовно екологізації виробничо-господарської діяльності, а також із запобігання забрудненню навколишнього природного середовища через скорочення викидів та скидів забруднюючих речовин, а також упорядкування потоків відходів на спеціально відведених для цього місцях. Дослідження показали, що запорукою активізації природоохоронної діяльності в Україні виступає імплементація у спектр пріоритетів екологічної політики базових положень міжнародних природоохоронних конвенцій, що підвищить привабливість вітчизняної сфери охорони навколишнього природного середовища для глобальних екологічних фондів та урядів іноземних держав, а також для суб'єктів приватного підприємництва-нерезидентів. Ключового значення стосовно активізації природоохоронної діяльності набуває урізноманітнення набору методів та інструментів стимулювання екологізації виробничо-господарської діяльності та мінімізації негативного впливу на довкілля. У короткостроковій перспективі доцільно використати польський досвід стимулювання природоохоронної діяльності, який передбачає органічне поєднання інструментів податкового та позикового характеру.

Література:

1. Аналіз досвіду Європейського співробітництва щодо формування і втілення інституцій та інструментів екологічної політики. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України. [Електронний ресурс]. URL <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/analiz-dosvidu-evropeyskogo-spivrobitnictva-schodo-formuvannya-i>

2. Васечко О. Співпраця України та Європейського Союзу в галузі охорони довкілля. [Електронний ресурс]. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13483/1/14\\_73-78\\_Vup\\_24\\_Nac-idea.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13483/1/14_73-78_Vup_24_Nac-idea.pdf)

3. Головка А.А. Природоохоронна діяльність в умовах глобалізації: теоретико-правовий аспект. Публічне право. 2018. № 4. С. 214—221.

4. Данилишин Б.М., Хвесик М.А., Голян В.А. Економіка природокористування. Підручник. Київ. "Кондор", 2009. 465 с.

5. Жарова Л.В. Природоохоронна діяльність: питання теорії та методології впровадження. Продуктивні сили України. 2009. № 1. С. 73—82.

6. Кривокульська Н.М. Організація управління і регулювання природоохоронної діяльності. Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03. Національний ун-т "Львівська політехніка". Львів. 2006. 24 с.

7. Самойленко Н.М. Організація та управління в природоохоронній діяльності. Навч. посіб. Харків. НТУ "ХПІ". Видавництво "Лідер". 2018. 174 с.

References:

1. NISS (2012), "Analysis of the experience of European cooperation in the formation and implementation of institutions and instruments of environmental policy", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/analiz-dosvidu-evropeyskogo-spivrobitnictva-schodo-formuvannya-i> (Accessed 05 June 2024).

2. Vasechko, O. (2012), "Cooperation between Ukraine and the European Union in the field of environmental protection", available at: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13483/1/14\\_73-78\\_Vup\\_24\\_Nac-idea.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13483/1/14_73-78_Vup_24_Nac-idea.pdf) (Accessed 05 June 2024).

3. Holovko, A.L. (2018), "Environmental protection activities in the conditions of globalization: theoretical and legal aspect", *Publichne pravo*, vol. 4, pp. 214—221.

4. Danylyshyn, B.M. Khvesyk, M.A. and Holian, V.A. (2009), *Ekonomika pryrodokorystu-*

*vannia* [Economics of nature use], Kondor, Kyiv, Ukraine.

5. Zharova, L.V. (2009), "Environmental protection activities: issues of theory and implementation methodology", *Produktyvni syly Ukrainy*, vol. 1, pp. 73—82.

6. Kryvokul's'ka, N.M. (2006), "Organization of management and regulation of environmental protection activities", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Natsional'nyj un-t "L'vivs'ka politekhnika", L'viv, Ukraine.

7. Samoylenko, N.M. (2018), *Orhanizatsiia ta upravlinnia v pryrodookhoronniy diial'nosti* [Organization and management in environmental protection activities], NTU "KhPI". Vydavnytstvo "Lider", Kharkiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 10.06.2024 р.*



Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з **ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** (Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 331.101.38:331.2

**Г. І. Тибінка,**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6730-1877>

**О. В. Власюк,**

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3919-958X>

**Т. О. Загородний,**

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4165-2302>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.82

## **ЗАСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

H. Tybinka,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv

O. Vlasyuk,

Ivan Franko National University of Lviv

T. Zagorodnyi,

Ivan Franko National University of Lviv

### **MEANS OF IMPROVING EMPLOYEE MOTIVATION IN A MODERN ENTERPRISE**

Під час написання наукової статті ми окреслили, порівняли, зробили аналіз та оцінку основних засобів забезпечення мотивації працівників на сучасному підприємстві, визначили та дослідили основні засоби мотивації працівників на сучасному українському підприємстві, окреслили основні проблемні аспекти мотивації працівників на сучасному підприємстві.

Наукова стаття звертає увагу на те, що в сучасних умовах, які характеризуються переходом України безпосередньо до ринкових відносин, простежується збільшення економічної самостійності українських сучасних підприємств, що, відповідно, зумовлює, на наше переконання, гостру необхідність використання комплексного підходу, який передбачає поєднання усіх засобів системи мотивації працівників на сучасному підприємстві загалом. Основною метою великої кількості сучасних підприємств у питанні мотивації сьогодні вважаємо ефективне поєднання засобів матеріальної мотивації, засобів нематеріальної мотивації працівників. При цьому, надзвичайно важливими сьогодні, на наш погляд, залишаються питання урахування світового історичного досвіду та історії нашої держави при аргументуванні засобів системи мотивації працівників на сучасному підприємстві.

Узагальнюючи сказане вище, на наше переконання, існує сьогодні необхідність комплексного перегляду та удосконалення системи мотивації працівників на сучасному підприємстві, що, відповідно, формує потребу у формуванні відповідної методології та законодавства у сфері мотивації працівників на сучасних українських підприємствах.

During the writing of the scientific article, we outlined, compared, analyzed and evaluated the main means of ensuring employee motivation in a modern enterprise, identified and researched the main means of motivating employees in a modern Ukrainian enterprise, outlined the main problematic aspects of employee motivation in a modern enterprise. The scientific article draws attention to the fact that in modern conditions, which are characterized by the transition of Ukraine directly to market relations, an increase in the economic independence of modern Ukrainian enterprises can be observed, which, accordingly, causes, in our opinion, an urgent need to use a comprehensive approach, which involves the combination of all means employee motivation systems at a modern enterprise in general. Today, we consider the main goal of a large number of modern enterprises in the issue of motivation to be an effective combination of means of material motivation and means of non-material motivation of employees. At the same time, in our opinion, the issue of taking into account the world historical experience and the history of our country when arguing the means of the employee motivation system at a modern enterprise remains extremely important today. Summarizing the above, we believe that today there is a need for a comprehensive review and improvement of the employee motivation system at a modern enterprise, which, accordingly, creates the need for the formation of appropriate methodology and legislation in the field of employee motivation at modern Ukrainian enterprises.

We believe that the modern economic system today is characterized by an extremely large number of different forms of management, as well as forms of ownership, which, accordingly, calls for a complex optimal combination of material and non-material motivation means during the formation of an overall effective system of motivating employees at a modern enterprise. We believe that the issues of defining and substantiating directions for improving the employee motivation system at a modern enterprise remain insufficiently researched today.

As of today, we believe that in the scientific literature, significant attention has been paid to the study of aspects of motivation by O. A. Grishnova, D. P. Boginya, L. G. Tkachenko, S. V. Kryvenko, A. M. Kolot, M. Klymenko. P. [1], Doronina M. S. [2], as well as Bondarenko O. O. [3]. However, in our opinion, the aspects of a holistic study and substantiation of directions for improvement of the employee motivation system at a modern enterprise remain completely unexplored today.

Therefore, the main task of writing a scientific article is to define and justify the main means of improving the employee motivation system at a modern enterprise and to establish and take into account the factors that directly affect the formation of the employee motivation system at a modern enterprise.

To implement the outlined task, we used a variety of methods, among which it is worth highlighting: surveys of groups of employees, interviews with managers, surveys of groups of specialists, continuous monitoring of the main indicators of results.

*Ключові слова: мотивація; матеріальна мотивація; нематеріальна мотивація; система мотивації.*

*Key words: motivation; material motivation; intangible motivation; motivation system.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасна економічна система, ми вважаємо, сьогодні характеризується надзвичайно великою кількістю різних форм господарювання, а також форм власності, що, відповідно, викликає необхідність комплексного оптимального поєднання засобів матеріальної і нематеріальної мотивації під час формування загальної ефективною системи мотивації працівників на сучасному підприємстві.

Ми вважаємо, недостатньо дослідженими сьогодні залишаються питання визначення та обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації працівників на сучасному підприємстві.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Станом на сьогодні, ми вважаємо, в науковій літературі, дослідженню аспектів мотивації значну увагу приділили Грішнова О. А., Богиня Д. П., Ткаченко Л. Г., Кривенко С. В., Колот А. М., Клименко М. П. [1], Дороніна М. С. [2], а також Бондаренко О. О. [3]. Однак, на наш погляд, остаточно невивченими сьогодні залишаються аспекти цілісного вивчення та обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації працівників на сучасному підприємстві.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Отже, основним завданням написання наукової статті є визначення, а також обґрунтування головних засобів удосконалення системи мотивації працівників на сучасному підприємстві та встановлення і врахування факторів, які безпосередньо впливають на формування системи мотивації працівників на сучасному підприємстві.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для реалізації окресленого завдання ми використовували різноманітні методи, безпосередньо серед яких варто виділити: опитування груп працівників, інтерв'ю із керівниками, опитування груп фахівців, безперервний моніторинг основних показників результатів.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Мотиваційну систему працівників на сучасному підприємстві, на наш погляд, варто поділити сьогодні на монетарну (грошову) складову, яка включає в себе тарифну оплату, премії та бонуси за результатами, стимулюючі і компенсаційні виплати, а також немонетарну складову, яка може вимагати/не вимагати безпосередньо фінансових інвестицій, а включає різноманітні нефінансові стимули.

Ми вважаємо, що сьогодні один із базових стимулів працівників на сучасному підприємстві є заробітна плата, яка складається із тарифу, який представляє постійну частину безпосередньої оплати праці індивідів, і включає тарифну ставку, а також додаткову надбавку, яка формується на основі ряду факторів. Надбавки розробляються, використовуючи надані законодавством можливості, враховуючи особливості конкретних бізнес-процесів.

Розрахунки повністю здійснюються сьогодні на основі використання Єдиної тарифної сітки (ЄТС), яка створена державою з метою регулювання оплати праці працівників загалом у всіх галузях економіки. Підприємства не можуть змінювати відсоткові відношення, що мають місце між тарифними розрядами, однак, мають можливість чинити вплив на безпосередній розмір тарифної ставки власне першо-

го розряду згідно продуктивності та можливостей підприємства.

Варто зазначити, ми вважаємо, що розмір тарифної ставки власне першого розряду розраховується із урахуванням збільшення продуктивності праці працівників, із забезпеченням, в свою чергу, збільшення згідно збільшення заробітної плати. Тарифні ставки формуються на основі безпосередніх тарифних коефіцієнтів, розрядів сітки.

Виділяємо наступні етапи розробки корпоративної тарифної системи:

1. Визначення розміру тарифної ставки власне першого розряду для усіх категорій працівників підприємства.

2. Встановлення відповідності тарифних розрядів, а також коефіцієнтів, які застосовуються відповідно до власне посад професій ЄТС.

3. Встановлення тарифних ставок відповідно за розрядами ЄТС, використовуючи при цьому технологічні переходи, а також міжрозрядні відношення.

4. Встановлення за розрядами безпосередньо "вилок" тарифних ставок для різноманітних груп професій, посад.

5. На базі сітки коефіцієнтів затвердження сітки тарифних ставок відповідно для оплати праці працівників на сучасному підприємстві.

Компенсаційні виплати, що пов'язані безпосередньо із врахуванням шкідливих, небезпечних умов праці, встановлюються відповідно до нормативів держави. Доплата безпосередньо за шкідливі умови праці, наприклад, може мати місце тільки після атестації робочого місця, а також обґрунтування безпосереднього впливу шкідливих чинників на здоров'я, а також працездатність індивіда.

Ми розробили власні пропозиції щодо структури стимулюючих, а також компенсаційних виплат працівників на сучасному підприємстві, механізм і розмір цих виплат, на наш погляд, варто чітко окреслити у Положенні по оплаті праці працівників на сучасному підприємстві. Компенсаційні виплати, пов'язані безпосередньо із умовами праці працівників і можуть впливати на здоров'я індивіда, вважаємо, повинні бути спрямовані на компенсацію цих факторів. Стимулюючі доплати, надбавки трактуються як елемент власне змінної частини виплат працівників на сучасному підприємстві.

Однією із базових стимулюючих виплат сьогодні є надбавка за складну та напружену роботу, що передбачена для визнання, винагороди працівників, які працюють у особливо важких умовах, напружених умовах, визнає внесок таких працівників у процес виробництва. Ще однією, на наш

погляд, важливою стимулюючою виплатою є сьогодні надбавка за досвід, професіоналізм, високий рівень безпосередньо кваліфікації індивідів.

Описані підходи створюють можливість розробити систему винагород, яка не лише визнає, а і стимулює працівників за вклад у безпосередній розвиток підприємства, сприяє у забезпеченні комфортних і мотивуючих умов праці на сучасному підприємстві.

Дуже важливо, на наше переконання, при розробці ефективної системи мотивації працівників на сучасному підприємстві окреслити головні цілі безпосередньо системи оплати праці працівників, до яких варто віднести наступні:

1. Заохочення працівників підприємства до реалізації стратегічних цілей, завдань підприємства.

2. Залучення, утримання висококваліфікованих та ефективних працівників на сучасному підприємстві.

3. Зростання рівня задоволеності працівників на сучасному підприємстві.

4. Зростання заінтересованості працівників у реалізації змін на сучасному підприємстві шляхом забезпечення удосконалення кваліфікації працівників, а також можливості використання отриманих знань на практиці.

У сучасних умовах ринкової економіки, ми вважаємо, раціональним співвідношенням змінної і постійної частини заробітної платні є відповідно приблизно 40% і 60%, що мотивує працівників сучасного підприємства реалізовувати плани, оскільки працівники мають можливість заробити значну частку особистого доходу завдяки постійній частині заробітної плати. Змінна частина заробітної плати працівників, включаючи премії, відображає справедливість, розраховуються на базі результатів, а також особистого внеску індивідів у роботу конкретного підрозділу зокрема або підприємства в цілому.

Розроблена нами система мотивації працівників на сучасному підприємстві створює можливість оптимізувати безпосередньо структуру витрат на персонал, передбачає застосування комплексного сучасного підходу, відповідає державним регуляторним вимогам, використовує інструменти управління безпосередньо за цілями, надає персоналу додаткові винагороди. Постійна і змінна частини заробітної плати практично однакові, що, в свою чергу, при умовах дотримання нормативів, забезпечує впевненість персоналу у стабільності особистого доходу. Розроблена система надає працівникам сьогодні досить стимулів для покращення якості роботи, використання творчого підходу до роботи, покращення продуктивності, оскільки

працівники самостійно мають можливість впливати на вагому частку особистого заробітку. Можна зробити висновок, що система оплати праці на сучасному підприємстві чинить значний мотивуючу вплив на працівників.

Формування сучасної комплексної ефективної системи оплати праці працівників на сучасному підприємстві сьогодні, ми вважаємо, також сприяє залученню, а також утриманню на сучасному підприємстві індивідів високої кваліфікації. При цьому, на наш погляд, важливим є урахування факту, що працівники на сучасному підприємстві високо цінують фінансовий момент роботи, а також загальний підхід безпосередньо до комфорту та розвитку на підприємстві.

Додаткові винагороди мотивують працівників на сучасному підприємстві до реалізації окреслених цілей, що, в свою чергу, сприяє розвитку підприємства в цілому. До додаткових винагород, на наш погляд, варто віднести наступні: підвищення продуктивності, безперервне удосконалення робочого середовища, удосконалення безпосередньо бізнес-процесів.

Паралельно, ми вважаємо, система мотивації працівників на сучасному підприємстві може включати також і інші складові, серед яких виділяємо наступні: можливості розвитку, навчання, професійного росту, що, відповідно, сприяє формуванню міцного корпоративного духу, забезпечує стійке підґрунття для високопрофесійних співробітників.

На наш погляд, також важливо враховувати взаємодію та прозорість у комунікації безпосередньо між працівником та роботодавцем. Чітко визначені цілі, очікування, винагороди забезпечують створення відчуття справедливості, довіри у робочому колективі.

Детально окреслена система мотивації працівників на сучасному підприємстві в цілому, на наш погляд, формує сьогодні стабільні умови праці для персоналу, розвиває безпосередньо культуру інновацій, культуру удосконалення на сучасному підприємстві.

Ми вважаємо, що додатково система оплати праці працівників на сучасному підприємстві може враховувати також і особисті досягнення, індивідуальні внески осіб. Визнання, а також винагороди за окремі особисті успіхи може розглядатися як додатковий фактор системи мотивації, що сприяє зростанню ефективності праці індивіда, відчуттю особистого внеску кожного індивіда.

Враховуючи сучасні тенденції, можливим сьогодні стає, на наш погляд, також і нагородження за результатами, а також використання гнучких форм безпосередньої роботи у форматі телеро-

боти чи віддаленої роботи, що забезпечить можливість пристосування системи оплати до стилів роботи, а також потреб різноманітних індивідів, що, як наслідок, покращує комфорт і задоволеність працівників на сучасному підприємстві.

Також варто враховувати, на наш погляд, конкуренцію та динаміку на ринку праці. Система оплати праці на сучасному підприємстві повинна характеризуватися гнучкістю, адаптивністю із метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, а також залучення до підприємства найкращих претендентів.

При цьому, дуже важливо сьогодні вдосконалювати систему мотивації працівників на сучасному підприємстві на основі фідбеку від працівників. Постійний обмін інформацією формує можливість адаптації системи оплати праці відповідно до змін вимог, потреб робочого колективу, що, в свою чергу, забезпечує задоволеність і стабільність працівників на сучасному підприємстві.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищеописане, варто зробити висновок, що ефективна система оплати праці працівників на сучасному підприємстві повинна характеризуватися адаптивністю до зовнішніх факторів, до внутрішніх факторів, водночас враховувати індивідуальність кожного працівника, особистий внесок кожного працівника із метою реалізації цілей сучасного підприємства загалом та окремого працівника зокрема.

## Література:

1. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталый розвиток економіки. 2011. № 5. С. 81—85.
2. Дороніна М. С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
3. Бондаренко О. О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64—66.

## References:

1. Klymenko, M. (2011), "Motivation of management personnel in the implementation of the general strategy of the enterprise", Sustainable economic development, vol. 5, pp. 81—85.
2. Doronina, M. S. and Holubieva, T. V. (2009), "Labor mentality as a subject of management", available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24536/35-Doronina.pdf?sequence=1> (Accessed 05 May 2024).
3. Bondarenko, O. (2015), "Labor motivation: problems and development", Ekonomika ta derzhava, vol. 4, pp. 64—66.

*Стаття надійшла до редакції 31.05.2024 р.*

УДК 331.101.38:331.2

**О. О. Кундицький,  
Dr.hab. prof. AWL,****Академія Сухопутних Військ імені генерала Тадеуша Костюшки  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7848-4717>****С. Т. Бойко,****Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6376-0791>****А. Я. Ряшко,****Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9349-6087>**

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.86

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

O. Kundytskyi,  
Dr.hab. prof. AWL,  
Academy of Land Forces named after General Tadeusz Kosciuszka  
S. Boyko,  
Ivan Franko National University of Lviv  
A. Ryashko,  
Ivan Franko National University of Lviv

### **WAYS OF IMPROVING THE STAFF MOTIVATION SYSTEM IN MODERN ORGANIZATIONS**

У нашому науковому дослідженні ми проаналізували, порівняли та оцінили засоби забезпечення мотивації співробітників у сучасних організаціях, окреслили та вивчили базові засоби мотивації вітчизняних індивідів, визначили базові проблеми мотивації персоналу безпосередньо у сучасних організаціях.

Наше наукове дослідження підкреслює, що сьогодні, в умовах переходу України до сучасних ринкових відносин, як наслідок, має місце підвищення безпосередньої економічної самостійності сучасних українських організацій, що, в свою чергу, на наш погляд, зумовлює потребу у застосуванні комплексного поєднання найрізноманітніших сучасних засобів системи мотивації співробітників загалом. Раціональне поєднання засобів нематеріальної, а також матеріальної системи мотивації індивідів, ми вважаємо, сьогодні є головною метою більшості сучасних організацій у галузі мотивації загалом. Ринковій економіці сьогодні, на наш погляд, притаманне існування переважно нематеріальних, а також матеріальних засобів системи мотивації індивідів.

Ми вважаємо, що українську історію та світовий історичний досвід варто враховувати сьогодні під час обґрунтування засобів системи мотивації індивідів у сучасних організаціях.

Отже, сьогодні, ми вважаємо, існує потреба ґрунтовно переглянути та вдосконалити систему безпосередньої мотивації індивідів у сучасних організаціях, що, в свою чергу, створює необхідність розробити законодавчу базу, а також методологічну базу мотивації індивідів у сучасних організаціях України.

In our scientific research, we analyzed, compared and evaluated the means of ensuring the motivation of employees in modern organizations, outlined and studied the basic means of motivating domestic individuals, identified the basic problems of personnel motivation directly in modern organizations. Our scientific research emphasizes that today, in the conditions of Ukraine's transition to modern market relations, as a result, there is an increase in the direct economic independence of modern Ukrainian organizations, which, in turn, in our opinion, leads to the need to use a complex combination of the most diverse modern means of the system employee motivation in general. We believe that the rational combination of means of the intangible and material system of motivating individuals is today the main goal of most modern organizations in the field of motivation in general. The market economy today, in our opinion, is characterized by the existence of predominantly intangible, as well as material means of the system of motivation of individuals. We believe that Ukrainian history and world historical experience should be taken into account today when justifying the means of the system of motivating individuals in modern organizations. So, today, we believe, there is a need to thoroughly review and improve the system of direct motivation of individuals in modern organizations, which, in turn, creates the need to develop a legislative framework, as well as a methodological framework for motivating individuals in modern organizations of Ukraine.

As of today, the economic system, in our opinion, is characterized by the presence of a large number of various forms of ownership and forms of management, which, in turn, determines the need to motivate the personnel of modern organizations through the use of non-material as well as material motivation. In our opinion, the problems of developing and arguing ways to improve the system of motivating individuals in modern organizations remain relevant today.

In the scientific economic literature, in our opinion, motivation was thoroughly studied by Boginya D. P., Grishnova O. A., Tkachenko L. G., Kolot A. M., Kryvenko S. V. and many other authors. Among the most modern researchers of motivation, it is worth highlighting M. P. Klymenko [1], M. S. Doronina [2], O. O. Bondarenko [3]. However, in our opinion, the problems of comprehensive study and argumentation of ways to improve the system of motivation of individuals in modern organizations remain unexplored today.

Summarizing the above, we consider the main goal of our scientific research to be the development and argumentation of the main ways of improving the system of motivation of individuals in modern organizations, the outline of the main factors of the formation of the motivation system and the consideration of the outlined factors in the direct development of an effective system of motivation of individuals in modern organizations.

In the process of our scientific research, we used general scientific and special methods of cognition in general and complex and systematic approaches in particular.

*Ключові слова: система мотивації; мотивація; нематеріальна мотивація; матеріальна мотивація.*

*Key words: motivation system; motivation; intangible motivation; material motivation.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Станом на сьогодні економічній системі, на наше переконання, притаманна наявність великої кількості різноманітних форм власності та форм господарювання, що, в свою чергу, зумовлює потребу у мотивації персоналу сучасних організацій шляхом застосування засобів нематеріальної, а також матеріальної мотивації.

Актуальними залишаються сьогодні, на наш погляд, проблеми розробки та аргументування шляхів вдосконалення системи мотивації індивідів у сучасних організаціях.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій економічній літературі, на наш погляд, мотивацію ґрунтовно досліджували Богиня Д. П., Грішнова О. А., Ткаченко Л. Г., Колот А. М., Кривенко С. В. та багато інших авторів. Серед найсучасніших дослідників мотивації варто виділити Клименко М. П. [1], Дороніну М. С. [2], Бондаренко О. О. [3]. Проте, остаточно недослідженими, на наш погляд, залишаються сьогодні проблеми комплексного вивчення та аргументування шляхів вдосконалення системи мотивації індивідів у сучасних організаціях.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Підсумовуючи вищесказане, основною метою нашого наукового дослідження вважаємо розробку та аргументування основних шляхів вдосконалення системи мотивації індивідів у сучасних організаціях, окреслення основних чинників формування системи мотивації та урахування окреслених чинників при безпосередній розробці ефективної системи мотивації індивідів у сучасних організаціях.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В процесі нашого наукового дослідження ми користувалися загальнонауковими та спеціальними методами пізнання загалом та комплексним і системним підходами зокрема.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ефективне управління системою мотивації індивідів сьогодні варто розглядати, на наш погляд, як постійний комплексний процес, що акцентує увагу на змінах, що мають місце у внутрішньому та зовнішньому середовищі сучасних організацій. Тільки за умови оптимального поєднання різноманітних стратегій та підходів можна забезпечити стійку мотивацію індивідів та досягнення бажаних результатів для сучасних організацій.

Для початку необхідно зробити, ми вважаємо, діагностику існуючої системи мотивації індивідів у сучасних організаціях, основною метою якої є визначити "що є", "як повинно бути", що передбачає вирішення наступних питань:

— Яким чином можна змінити виробничу поведінку, яким чином закріпити ці зміни?

— Які конкретні методи мотивації сприятимуть бажаній поведінці індивідів?

— Яка конкретна бажана виробнича поведінка?

Для пошуку відповідей на окреслені питання застосовували різноманітні методи, серед яких виділяємо: інтерв'ю із керівниками, опитування груп працівників, моніторинг базових показників результативності систематично, опитування груп фахівців.

Згідно отриманої інформації розроблено структуру системи мотивації індивідів у сучасних організаціях, яку вважаємо результатом

**Таблиця 1. Складові управління персоналом у системі менеджменту якості**

Складові управління персоналом	Опис
Визначення потреби в персоналі	Забезпечення кваліфікованим, мотивованим персоналом
Визначення вимог до різних категорій працівників	Розробка стандартів для різних ролей, посад у організаціях
Підбір, наймання персоналу	Найм, направлений на відбір найкращих претендентів
Адаптація нових індивідів	Введення нових індивідів у робочий процес ефективно
Оцінка персоналу, моніторинг ефективності	Оцінка систематично персоналу, слідкування за продуктивністю останнього
Формування системи мотивації персоналу	Визначення стратегій, а також політик мотивації персоналу
Управління навчанням, а також персоналу	Формування можливостей професійного росту, а також розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором.

**Таблиця 2. Елементи системи мотивації індивідів у сучасних організаціях**

Елементи системи мотивації	Опис
Згода, безпосереднє урахування інтересів як акціонерів, так і працівників	Урахування потреб обох сторін у реалізації цілей організацій
Збільшення заінтересованості індивідів у власних результатах	Спрямування на зацікавленість індивідів у реалізації організаційних цілей
Формування можливостей професійного росту	Забезпечення для індивідів можливостей вдосконалення навичок, росту
Підтримка дій, інновацій індивідів	Заохочення ініціатив, інновацій індивідів у сучасних організаціях

Джерело: розроблено автором.

творчої роботи, що була здійснена як відповідь на запит керівництва сучасних організацій. Система управління мотивацією індивідів у сучасних організаціях розглядається як комплексний процес, що включає проектування, планування, впровадження змін, моніторинг ефективності і узагальнений в таблиці 1.

Таблиця 1 демонструє складові управління персоналом у системі менеджменту якості, найважливішими серед яких вважаємо наступні: визначення вимог до різних категорій працівників, визначення потреби у працівниках, най-

**Таблиця 3. Процес формування системи мотивації індивідів у сучасних організаціях**

Процес формування системи мотивації	Опис
Діагностика існуючої системи мотивації індивідів	Оцінка існуючої системи, визначення моментів покращення системи
Вивчення змін, виробничої поведінки	Розуміння очікуваної виробничої поведінки, окреслення способів її зміни
Формування методів мотивації індивідів	Визначення ефективних методів мотивації очікуваної виробничої поведінки
Запровадження, а також моніторинг ефективності індивідів	Реалізація змін, а також систематичний моніторинг ефективності безпосередніх змін

Джерело: розроблено автором.

мання, адаптація, мотивація індивідів, оцінка, управління навчання і розвитком. На наш погляд, цю структуровану таблицю можна розглядати як інструмент забезпечення ефективного безпосереднього управління персоналом у сучасних організаціях із власне орієнтацією на високу якість організаційної діяльності.

Таблиця 2 характеризує елементи системи мотивації індивідів у сучасних організаціях і включає збільшення заінтересованості індивідів у власних результатах, згоду, безпосереднє урахування інтересів як акціонерів, так і працівників, заохочення інновацій персоналу, а також підтримку професійного росту. Таблиця 2 описує основні аспекти системи мотивації, орієнтовані на забезпечення взаємовигідної реалізації цілей організацій, а також задоволення потреб персоналу.

На початковому етапі розробки та проектування системи мотивації індивідів у сучасних організаціях, на наш погляд, враховуються вимоги, а також законодавчі акти держави, стратегія сучасної організації, безпосередні дані моніторингу ринку праці, внутрішні нормативні акти, зміни системи корпоративного управління та інше. Як наслідок, формується корпоративна політика у галузі оплати праці індивідів у сучасних організаціях.

Велика кількість сучасних організацій моніторить постійно, на наш погляд, вплив стратегії організації на мотивацію індивідів. Успіх сучасних організацій та результат реалізації визначених цілей безпосередньо залежать від того, наскільки сучасна організація вкладає через розвиток і навчання, нематеріальну мотивацію, систему стимулювання у власний персонал. Стратегія визначає загальні витрати на персонал, формує політику управління персоналом у сучасних організаціях.

Ми вважаємо, сьогодні важливо враховувати також і загальний економічний розвиток, зовнішні можливості, загрози, а також зміни безпосередньо на ринку праці. Перелічені фактори чинять прямий на систему мотивації індивідів у сучасних організаціях. Якщо індивіди усвідомлюють та сприймають цілі сучасних організацій, то вони, відповідно, більш зацікавлені в реалізації організаційних цілей. Саме тому, стратегія організації чинить непрямий вплив, на наше переконання, на підвищення віддачі індивідів у сучасних організаціях.

Дуже важливо, на наш погляд, на етапі планування розробити бюджет витрат на персонал, беручи до уваги при цьому усі ка-

тегорії співробітників, місце роботи індивідів, види витрат, види виплат, реальні зміни обов'язків індивідів у сучасних організаціях, дані моніторингу безпосередньо ринку праці, рівень зарплат, визначений ринком праці, оскільки метою сьогодні є забезпечення оплати праці індивідів на конкурентоспроможному рівні.

Для забезпечення раціональної розробки системи мотивації індивідів, останніх у сучасних організаціях групують за різними критеріями, до яких варто віднести наступні: форми оплати праці індивідів, державні регулятори, групування підрозділів відповідно до їх впливу на бізнес-результати сучасних організацій, ранжування посад. Заходи та бюджетні плани витрат на персонал у сучасних організаціях розробляються на рік, безпосередньо уточнюються на місяць, а також на квартал. Такий бюджет в майбутньому затверджується акціонерами сучасних організацій.

Наступним етапом впровадження змін у сучасних організаціях, на наш погляд, є формування потрібних регламентуючих документів, а також внесення необхідних змін, що беруть до уваги вимоги безпосередньо контрактів наймання. На цьому етапі також передбачається, ми вважаємо, узгодження пропозиції із представниками профспілок та безпосереднім керівництвом сучасних організацій. Важливим етапом сьогодні вважаємо інформування співробітників, керівників підрозділів щодо аспектів запланованих змін шляхом використання внутрішніх ресурсів, до яких відносимо наступні: інформаційні дошки, а також внутрішні сайти сучасних організацій. У сучасних організаціях при цьому у необхідному обсязі забезпечується безпосереднє навчання керівників.

Застосування системи мотивації розглядається сьогодні як процес змін, з цієї причини реалізація системи мотивації відбувається відповідно до сучасних вимог управління змінами. Варто звернути увагу, що систему мотивації індивідів не можна запровадити один раз і назавжди. Сьогодні постійно змінюється безпосередня ситуація на ринку праці, законодавство, плани сучасних організацій, виникають нові покоління індивідів, зростає продуктивність праці, застосовуються новітні виробничі технології. Тому, на наш погляд, виникає потреба у постійному моніторингу безпосередньо ефективності системи мотивації індивідів у сучасних організаціях та її вчасної модернізації.

Останнім етапом формування системи мотивації індивідів вважаємо моніторинг ефективності, під яким розуміємо безперервний

аудит системи мотивації індивідів у сучасних організаціях та внесення пропозицій відносно шляхів вдосконалення системи мотивації. Усі зміни системи мотивації індивідів у сучасних організаціях, включаючи внутрішні нові регламенти, положення, направлені на підвищення цінності кожного індивіда на безпосередньому робочому місці.

## ВИСНОВКИ

Отже, у науковому дослідженні ми окреслили, здійснили аналіз та оцінку, порівняли, визначили та аргументували основні шляхи вдосконалення системи мотивації індивідів у сучасних організаціях. Ефективне управління системою мотивації індивідів у сучасних організаціях трактується як безперервний процес, що, в свою чергу, формує потребу у постійній увазі до змін, які постійно мають місце як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі сучасних організацій. Лише комплексне поєднання різних підходів і стратегій сьогодні, на наш погляд, створить можливість сформувати стійку систему мотивації індивідів у сучасних організаціях та досягнути бажаних результатів останніх. Розроблені механізми та інструменти створюють можливість ефективно мотивувати індивідів у сучасних організаціях та раціонально впливати продуктивність і якість роботи індивідів у сучасних організаціях.

## Література:

1. Клименко М. П. Мотивация управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. № 5. С. 81—85.
2. Дороніна М. С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL: <http://www.nbu.gov.ua>
3. Бондаренко О. О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64—66.

## References:

1. Klymenko, M. (2011), "Motivation of management personnel in the implementation of the general strategy of the enterprise", Sustainable economic development, vol. 5, pp. 81—85.
2. Doronina, M. S. and Holubieva, T.V. (2009), "Labor mentality as a subject of management", available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24536/35-Doronina.-pdf?sequence=1> (Accessed 05 May 2024).
3. Bondarenko, O. (2015), "Labor motivation: problems and development", Ekonomika ta derzhava, vol. 4, pp. 64—66.

*Стаття надійшла до редакції 31.05.2024 р.*

УДК 353.2:658.014

**О. В. Бухало,**  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7776-6517>  
**Ю. В. Кухтін,**  
аспірант кафедри економіки та бізнесу,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2056-305X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.90

## **КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

O. Bukhalo,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor  
of the Department of Economic and Business, State Biotechnological University  
Yu. Kukhtin,  
Postgraduate student, of the Department of Economic and Business, State Biotechnological University

### **COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF LAND RESOURCES MANAGEMENT OF THE UNITED TERRITORIAL COMMUNITY**

В ході дослідження було проаналізовано та доповнено наукові підходи до комплексної оцінки ефективності управління земельними ресурсами. Зокрема, за допомогою методів економіко-математичного моделювання було розроблено кореляційно-регресійну модель для експрес-розрахунку інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами на основі показників діяльності сільськогосподарських підприємств. За допомогою розробленої моделі можна здійснювати експрес-оцінку ефективності управління земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств. Нами було здійснено оцінювання 24 підприємств галузі рослинництва, які здійснюють свою господарську діяльність на території Зміївської міської територіальної громади і виявлено високу відповідність розрахованих даних моделі фактичним результатам діяльності досліджених підприємств. Також було розроблено комплексний показник ефективності управління землями ОТГ, який базується на фіскально-бюджетних показниках 56 територіальних громад Харківської області і забезпечує оперативну оцінку рівня управління земельними ресурсами в ОТГ. Апробація показника показала його високу результативність у визначенні рівня ефективності управління. У результаті було зроблено позитивний висновок про доцільність втілення інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами в практику функціонування органів управління ОТГ. Вперше представлено результати розрахунку і апробації на практиці інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами в об'єднаних територіальних громадах на базі інформації про діяльність територіальних громад Харківської області. Практична значущість роботи полягає у забезпеченні інструментарію для оцінки та постійного моніторингу ефективності управління земельними ресурсами ОТГ як на рівні підприємств, так і на рівні територіальних громад з урахуванням комплексу показників, що всебічно характеризують якість управління землями громади.

**Purpose.** Improvement of methodological approaches to the assessment of the effectiveness of land resource management in united territorial communities and the development of an integral indicator of such assessment.

**Methodology / approach.** The following methods were used to implement the aim and objectives of the research: economic and mathematical modeling — to form a model for assessing the effectiveness of land management of the UTC, correlation and regression analysis, correlation-regression analysis — to determine the relationship between factor and result characteristics and to calculate the indicator of the integral assessment of the effectiveness of land resource management, data grouping — for analytical processing of the results of calculations and a visual presentation of the practice of applying the developed model, abstract-logical and monographic — for summarizing the results of the analysis and formulating conclusions. The data of the open platform "U-LEAD with Europe", information of the management bodies of the Zmiiv urban territorial community, data of agricultural enterprises of the Kharkiv region served as the empirical basis of the study.

**Results.** In the process of research, scientific approaches to comprehensive evaluation of the effectiveness of land resource management were analyzed and supplemented. In particular, with the help of economic-mathematical modeling methods, a correlation-regression model was developed for the express calculation of the integral indicator of the effectiveness of land resource management based on the performance indicators of agricultural enterprises. With the help of the developed model, it is possible to perform an express assessment of the effectiveness of land resource management of agricultural enterprises. We evaluated 24 enterprises in the field of crop production, which carry out their economic activities on the territory of the Zmiiv urban territorial community, and found a high correspondence of the calculated data with the actual results of the activities of the investigated enterprises. A comprehensive indicator of the effectiveness of land management of the UTC was also developed, which is based on fiscal and budgetary indicators of 56 territorial communities of the Kharkiv region and provides an operational assessment of the level of management of land resources in the UTC. Approbation of the indicator showed its high effectiveness in determining the level of management efficiency. As a result, a positive conclusion was made about the expediency of implementing the integral indicator of the effectiveness of land resource management in the practice of the functioning of the management bodies of the UTC.

**Originality / scientific novelty.** For the first time, the results of the calculation and approbation in practice of the integral indicator of the effectiveness of land resource management in united territorial communities based on information on the activities of territorial communities of the Kharkiv region are presented. The methodical regulations regarding the express evaluation of the effectiveness of land resource management in agricultural enterprises using the correlation-regression model of the relationship between factors and the resulting feature — the profitability of the enterprise — have gained further development.

**Practical value / implications.** The practical significance of the work consists in providing a toolkit for evaluating and constantly monitoring the effectiveness of land resource management of the UTC both at the level of enterprises and at the level of territorial communities, taking into account a set of indicators that comprehensively characterize the quality of land management of the UTC.

*Ключові слова: аграрна економіка, земельні ресурси, об'єднана територіальна громада, економіко-математичне моделювання, оцінка ефективності управління.*

*Key words: agricultural economics, land resources, united territorial community, economic and mathematical modeling, assessment of management efficiency.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Управлінський процес здійснюється перманентно, складно піддається формалізації та вимагає відповідного апарату для оцінки його ефективності. Нами вже наголошувалося у попередніх дослідженнях, що ефективність управління земельними ресурсами порахувати й оцінити досить складно через низку причин, а показники, які можуть бути застосовані для такої оцінки, варіюють відповідно до критеріїв оцінки управління. За таких умов для отримання об'єктивних результатів важливо здійснювати оцінку за різними методами й порівнювати результати оцінювання як за окремими методиками, так і зіставляти отримані оцінки у часі.

Одним з можливих напрямів оцінювання, який у той же час забезпечує поєднання кількох показників в єдиний індикатор ефективності управління, є комплексна оцінка ефективності управління земельними ресурсами за допомогою розрахунку інтегрального показника. Для ОТГ такий метод є особливо

привабливим, оскільки вагомим чином скорочує витрати часу та людських зусиль для здійснення розрахунків та дозволяє швидко оцінити рівень управління.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Висвітленню проблем, що пов'язані з підвищенням ефективності процесів управління у об'єднаних територіальних громадах присвячені праці багатьох вчених, серед яких хочеться відзначити таких видатних науковців, як: В. В. Горлачук, О. М. Канівець, Н. О. Капінос, О. В. Клименко, В. М. Кожуріна, В. А. Малокий, А. С. Попов, А. М. Третяк, В. М. Третяк, І. А. Ясінецька [1—6]. Проте питанням пошуку ефективних методів оцінки ефективності управління земельними ресурсами, а також проблемам розробки та апробації ефективних методик такого аналізу приділено недостатньо уваги. Зокрема, недостатньо розробленим залишається питання здійснення комплексної оцінки ефективності управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад на базі інтегрального показника, що і спонукало до проведення такого дослідження.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ  
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є удосконалення методичних підходів до комплексної оцінки ефективності управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад та розробка інтегрального показника для такої оцінки.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ  
ДОСЛІДЖЕННЯ**

Статистичний інструментарій здійснення комплексної оцінки ефективності управління полягає у відборі та розрахунку найбільш вагомих показників (факторів), що впливають на ефективність управління земельними ресурсами (результат) з наступною побудовою моделі зв'язку на базі кореляційно-регресійного аналізу.

Переважає більшість ОТГ мають на своїй території сільськогосподарські землі, більш того, саме сільськогосподарські угіддя займають найбільшу питому вагу в структурі земельних ресурсів ОТГ і використовуються в господарській діяльності підприємств. При моделюванні ми виходили з припущення, що органи управління своїми рішеннями так чи інакше впливають на діяльність суб'єктів підприємницької діяльності аграрного сектору, які займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції на земельних ділянках, що знаходяться на території громади. Її ефективність господарської діяльності таких суб'єктів підприємництва може слугувати віддзеркаленням ефективності управління земельними ресурсами. Тому одним з критеріїв при створенні інтегрального показника оцінки ефективності управління земельними ресурсами може слугувати економічна результативність використання земель, а показником, який її найбільш повно характеризує, є рентабельність.

Інформаційною базою для кореляційно-регресійного моделювання слугували дані фінансової звітності та дані щодо результатів збору урожаю суб'єктів аграрного бізнесу, які здійснюють виробництво сільськогосподарської продукції рослинництва на земельних ділянках на території Зміївської міської територіальної громади.

В якості результативної ознаки (у) було попередньо обрано кілька показників з групи показників рентабельності:

- рівень рентабельності продукції, %;
- коефіцієнт рентабельності валового прибутку (Gross profit margin), %;
- коефіцієнт рентабельності чистого прибутку, %;

— коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком (ROA), %;

— загальний рівень рентабельності підприємства, %.

Чинниками, які потенційно можуть мати вплив на результативний показник, було вирішено обрати:

— прибуток з 1 га сільськогосподарських угідь, грн;

— дохід (виручка) на 1 га сільськогосподарських угідь, грн;

— співвідношення загального річного доходу (виручки) з сумою активів підприємства, %;

— коефіцієнт базової прибутковості активів (співвідношення прибутку до оподаткування (далі — EBITDA) з сумою активів підприємства), %;

— виробничі витрати на 1 га сільськогосподарських угідь, грн;

— грошові кошти та їх еквіваленти на 100 грн активів підприємства, %;

— співвідношення чистого боргу з прибутком до оподаткування (EBITDA);

— урожайність пшениці, ц/га;

У результаті перевірки на наявність ознак мультиколінеарності було виявлено, що серед коефіцієнтів рентабельності, які могли бути включеними в модель у якості результативної ознаки найбільш доцільним та слушним було використання загального рівня рентабельності підприємства. По-перше, це пов'язано з тим, що він характеризує загальну ефективність роботи підприємства й охоплює всі сторони його діяльності, а отже найліпше відображає ефективність управління. По-друге, він не мав ознак мультиколінеарності, в той час як інші коефіцієнти рентабельності в тій чи іншій мірі виявляли залежність з показниками, відібраними в якості факторів.

Серед індикаторів, які могли бути включені як незалежні змінні (факторів) в мультиколінеарність з іншими показниками вступав дохід від реалізації у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь та прибуток з 1 га сільськогосподарських угідь, грн, що закономірно, адже при розрахунку рентабельності так чи інакше використовується дохід і прибуток.

Вказані показники були вилучені з аналізу й подальші розрахунки здійснювалися з взаємозалежними факторними та результативними ознаками, що підтверджується розрахунком коефіцієнтів кореляції між показниками.

У результаті розрахунку за допомогою Excel було побудовано таку модель оцінки

**Таблиця 1. Групування сільськогосподарських підприємств за рівнем інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами**

Показник	Група 1	Група 2	Група 3	Група 4
Значення інтегрального показника	до 0	0,1 - 150	150,1 - 200	понад 200,1
Кількість підприємств у групі	4	6	7	6
Середня площа с.-г. угідь, га	65	1720	419	2 657
Чисельність працівників, осіб	4	12	6	51
Урожайність пшениці, ц/га	27,1	39,1	59,4	64,4
Урожайність соняшнику, ц/га	16,0	22,1	27,7	30,6
Товарна продукція на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1 184,6	1 289,5	2 112,2	3 184,7
Виробничі витрати на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	717,6	680,2	826,8	860,9
Чистий прибуток на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	-49,2	330,3	502,3	356,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,88	0,10	2,08	2,81
Співвідношення чистого боргу і прибутку до оподаткування	21,99	4,14	1,11	4,04
Питома вага чистого доходу в сумі активів, %	23,53	25,31	37,71	42,18
Загальний рівень рентабельності підприємства, %	65,08	89,56	155,48	269,91

Джерело: розрахунки автора.

ефективності управління земельними ресурсами:

$$y = -82,5 + 0,56x^1 - 0,056x^2 + 10,3x^3 + 5,02x^4 + 4,13x^5,$$

де  $y$  — загальний рівень рентабельності підприємства, %

$x^1$  — співвідношення загального річного доходу (виручки) з сумою активів підприємства, %;

$x^2$  — виробничі витрати на 1 га сільськогосподарських угідь, грн;

$x^3$  — грошові кошти та їх еквіваленти на 100 грн активів підприємства, %;

$x^4$  — співвідношення чистого боргу з прибутком до оподаткування;

$x^5$  — урожайність пшениці, ц/га.

Коефіцієнт множинної регресії становить 0,84, що вказує на наявність тісного зв'язку між результативною ознакою та факторами, включеними в модель. Коефіцієнт детермінації моделі становить майже 0,708, а це означає, що загальний рівень рентабельності підприємства на 70,8 % залежить від зміни факторів, включених у регресійну модель і відповідно на 29,2 % залежить від сукупної дії інших факторів, які не були включені. Модель є статистично значимою та адекватною за F-критерієм Фішера, а значення t-критерію Стюдента стосовно трьох із п'яти факторів дозволяє відкинути нульову гіпотезу про статистичну випадковість і не значимість змін. Два інші коефіцієнти знаходяться в межах рівня надійності 95 % і можуть вважатися достовірними. При їх виключенні з моделі коефіцієнт детермінації зменшується, а тому можна говорити про наявність синергічного впливу факторів на результат. Таким чи-

ном, можна впевнено зробити висновки про статистичну значимість отриманих коефіцієнтів регресії і наявність кореляційного зв'язку між факторними та результативною ознакою.

Все це дає змогу використати рівняння регресії для проведення комплексної оцінки ефективності управління земельними ресурсами у сільськогосподарських підприємствах в галузі рослинництва, які працюють на землях Зміївської міської територіальної громади та провести їх групування для визначення загальних тенденцій зміни основних показників їх діяльності у залежності від рівня розрахованого комплексного показника ефективності управління (табл. 1). Для здійснення групування були взяті

дані про діяльність 24 сільськогосподарських підприємств і в ході аналізу виявлено, що у першій групі зі значенням показника нижче за 0 знаходяться невеликі підприємства з середньою площею сільськогосподарських угідь 65 га та чисельністю працівників у середньому близько 4 осіб.

Співвідношення чистого боргу і прибутку до оподаткування показує, що в цих підприємствах переважну роль відіграють залучені джерела коштів, а отже їх фінансовий стан нестабільний і скоріше за все це господарства, які знаходяться на стадії свого становлення. А отже, й система управління в них ще не налагоджена в достатній мірі.

В групу 2 потрапили підприємства, які мають значні обсяги земельних ресурсів у своєму розпорядженні й досить успішно працюють. Основною їх проблемою є нестача вільних коштів (низький коефіцієнт абсолютної ліквідності, високе співвідношення чистого боргу й прибутку). Групи 3 та 4 представлені підприємствами, які стабільно працюють та мають високу рентабельність, достатній обсяг грошових коштів. В групі 4 знаходяться підприємства, що обробляють великі площі с.-г. угідь, а тому прибуток на 100 га мають дещо нижчий, ніж господарства третьої групи, проте урожайність пшениці та соняшнику, а також загальний рівень рентабельності у них найвищі.

Від ефективності управління земельними ресурсами на підприємствах перейдемо до якості управління землею в цілому по ОТГ. На нашу думку, оцінювати ефективність управління земельними ресурсами по громаді необхі-

Таблиця 2. Статистичні параметри розробленої моделі

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,817990316
R-квадрат	0,669108157
Нормированный R-квадрат	0,636018973
Стандартная ошибка	1,885956535
Наблюдения	56

Дисперсионный анализ					
	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	5	359,6198265	71,92396531	20,22135548	5,59411E-11
Остаток	50	177,8416026	3,556832052		
Итого	55	537,4614292			

Джерело: розрахунки автора на основі даних U-LEAD [7].

дно зокрема й за критерієм якості фінансування ОТГ. Адже за інших рівних умов, чим більший обсяг фінансування акумулює у своєму розпорядженні певна ОТГ, тим вищою є ефективність управління її землями.

Інформаційною базою для аналізу слугували дані відкритої платформи "U-LEAD з Європою" [7], що являє собою спільний проект з висвітлення результатів діяльності об'єднаних територіальних громад усієї країни, що створений на підставі даних Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби України, Державної статистичної служби України, веб-порталу openbudget.gov.ua експертами Програми "U-LEAD з Європою" та SKL International. Нами для розрахунку було взято дані про бюджети 56 територіальних громад, які утворені і функціонують в Харківській області станом на 1 січня 2024 року.

У якості незалежної змінної (y) було взято співвідношення доходів до загального фонду з видатками на державне управління.

Незалежними змінними (x) є наступні показники:

- надходження плати за землю на 1 га території громади, грн/га;
- питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду;
- питома вага плати за землю в місцевих податках і зборах;
- дохідність земель громади на 1 мешканця (наростаючим підсумком за 3 кв. 2023), грн;

Перевірка відібраних параметрів моделі на наявність/відсутність мультиколінеарності проводилася за допомогою розрахунку парних коефіцієнтів регресії. Всі показники, включені нами у модель, не мають тісного зв'язку один з одним, тобто не вступають в колінеарність. А значить, фактори є взаємозалежними й всі вони можуть бути включені в рівняння регресії. За результатами кореляційно-регресійного

моделювання залежності співвідношення доходів ОТГ з витратами на державне управління від ряду факторів було побудовано таке рівняння регресії:

$$y = 7,1618 + 0,0067x^1 - 0,1328x^2 - 0,0247x^3 + 0,0025x^4 + 0,0262x^5,$$

де  $x^1$  — надходження плати за землю на 1 га території громади, грн/га;  
 $x^2$  — питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду;  
 $x^3$  — питома вага плати за землю в місцевих податках і зборах;  
 $x^4$  — дохідність земель громади на 1 мешканця, грн;  
 $x^5$  — частка капітальних видатків у видатках загального фонду.

Статистичні показники кореляційно-регресійної моделі ефективності управління земельними ресурсами в територіальних громадах Харківської області свідчать про наявність тісного зв'язку між показниками та високу надійність моделі (додаток 9).

Коефіцієнт множинної регресії моделі становить 0,818, а значить між результативною ознакою та факторами, включеними у модель існує тісний взаємозв'язок. Коефіцієнт детермінації становить 0,669, а це означає, що значення результативного показника на 66,9 % залежить від зміни факторів, включених у модель. І, відповідно, на долю не врахованих у моделі факторів припадає 33,1 %. Перевірка моделі на адекватність за допомогою критерію Фішера показала, що значення F-критерію становить 20,221, а значить модель є адекватною і може застосовуватися для визначення рівня ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ Харківської області.

Таким чином, можна зробити висновок, що розрахована на основі фінансово-бюджетних показників кореляційно-регресійна модель є достовірною, адекватною і статистично значимою.

За допомогою статистичних методів та емпіричних висновків на основі розрахованих даних по 56 громадах Харківської області нами було сформовано шкалу оцінки рівня економічної ефективності управління земельними ресурсами в ОТГ, за якою можна інтерпретувати значення результативного інтегрального показника, розрахованого за допомогою розробленої моделі:

- до 3,0 — низький;
- 3,1—5,0 — середній;
- понад 5,1 — високий.

Такий розподіл рівнів показника на шкалі обумовлений характером його розподілу згідно з розрахунками кореляційно-регресійної моделі, що підтверджується максимальними розходженнями показників між групами, а отже доводить справедливість розробленої шкали.

Результати групування територіальних громад відповідно до розрахованого інтегрально-го показника подано в таблиці 3.

**Таблиця 3. Групування ОТГ Харківської області за рівнем інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами у 2023 році**

Показник	Група 1	Група 2	Група 3	У середньому по сукупності
Інтервал групування	до 3,0	3,1-5,0	понад 5,1	х
Кількість ОТГ у групі	14	24	18	56
Середня площа ОТГ, га	698	507	528	566
Чисельність населення громади у середньому, осіб	13 600	23 990	24 216	21 415
Дохідність земель громади (наростаючим підсумком за 3 кв. 2023), грн	9 835	16 736	23 219	16479
Фіскальна віддача території громади, грн	53 277	173 181	329 364	181 533
Співвідношення доходів до загального фонду з видатками на державне управління, грн	2,75	4,14	6,68	5
Надходження плати за землю на 1 га території громади, тис. грн/га	9,8	16,7	23,2	16,5
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	47,3	28,4	17,2	24,2
Питома вага плати за землю в місцевих податках і зборах, %	39,0	34,1	40,9	37,6
Дохідність земель громади на 1 мешканця (нарост. підс. за 3 кв. 2023), грн	504,47	354	516,71	435,19
Частка капітальних видатків у видатках загального фонду, %	12,61	18,62	31,45	23,23
Частка видатків на державне управління у видатках загального фонду, %	21,6	17,4	8,6	17,5

Джерело: розрахунки автора на основі даних U-LEAD [7].

З таблиці чітко видно, що по мірі зростання інтегрального показника відбувається збільшення дохідності земель громади, а також зро-

**Таблиця 4. Порівняння показників Зміївської міської територіальної громади й сусідніх ОТГ (за 3 квартали 2023 року)**

Показник	Олек-сївська ОТГ	Зміївська міська ТГ	Мере-фянська ОТГ	Слобо-жанська ОТГ	Безлю-дівська ОТГ	Ново-володзякська ОТГ	Старо-вірівська ОТГ
Інтегральний показник ефективності управління	2,923	3,373	4,257	4,743	4,985	5,013	6,152
Площа громади, га	663	793	134	573	138	580	603
Чисельність населення громади, осіб	6 932	40 563	25 286	26 399	23 375	21 484	9 116
Всього надходжень загального фонду, тис. грн	38 682	160 055	97 375	125 933	128 194	157 911	96 711
Надходження від плати за землю в бюджет громади, тис. грн	7 258	13 777	10 483	11 468	15 202	15 214	5 173
Дохідність земель громади (нарост. підс. за 3 кв. 2023), тис. грн	11,0	17,4	78,1	20,0	110,2	26,2	8,6
Фіскальна віддача території громади, тис. грн	58,4	202,0	725,1	220,0	929,6	272,1	160,3
Співвідношення доходів до загального фонду з видатками на державне управління	2,3	4,8	5,1	4,9	4,9	7,7	5,4
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	45,0	31,9	29,3	27,6	30,3	27,7	17,9
Питома вага плати за землю в місцевих податках і зборах, %	41,7	27,0	36,7	33,0	39,1	34,8	29,9
Дохідність земель громади на 1 мешканця, грн	1 047	339,64	415	434	650	708	567
Частка капітальних видатків у видатках загального фонду, %	4,40	6,26	13,48	32,58	18,17	17,79	24,83
Частка видатків на заробітну плату у видатках загального фонду, %	63,06	75,27	73,90	72,99	77,19	56,19	43,73
Видатки на утримання апарату управління у розрахунку на 1 га території, тис. грн	25,21	41,64	142,80	44,97	190,91	35,31	29,68
Видатки на утримання апарату управління у розрахунку на 1 мешканця, грн	2410,98	813,98	756,76	976,00	1127,07	953,15	1963,12
Частка видатків на утримання у загальній сумі видатків, %	28,44	14,53	14,20	19,16	21,79	11,37	12,38

Джерело: розрахунки автора на основі даних U-LEAD [7].

стає фіскальна віддача територій та співвідношення доходів з видатками на державне управління. Також є чітка тенденція до зростання плати за землю на 1 га території громади і тенденція до досить стрімкого росту частки капітальних видатків у видатках загального фонду. В той же час, питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду вагомим чином знижується. А отже, можна зробити висновок, що зі зростанням інтегрального показника ефективності управління знижується роль місцевих податків і зборів і натомість зростає дохідність земель громади. Це ще один раз підтверджує важливість проведення заходів з підвищення ефективності управління земельними ресурсами для забезпечення фінансової самостійності ОТГ та їх стратегічного розвитку.

В той же час у міру зростання інтегрального показника ефективності управління знижується часта видатків на державне управління у видатках загального фонду, а отже можна стверджувати про більшу економічність апарату управління.

Розроблена за допомогою статистичного інструментарію кореляційно-регресійна модель може бути використана в практичній діяльності органів управління ОТГ для аналізу власного рівня ефективності управління, відслідковування його динаміки, впливу окремих складових на загальний результат та для порівняння з якістю управління в сусідніх ОТГ. Для підтвердження останньої тези нами було розраховано ряд показників по ОТГ, які межують зі Зміївською міською територіальною громадою та було визначено, яке значення інтегрального показника ефективності управління має кожна з ОТГ (табл. 4).

Перш за все, можемо сказати з даних таблиці 4, що обсяг надходжень загального фонду найбільший у Зміївській міській ТГ, в ній же найвищими є площа громади та чисельність населення. Також на високому рівні знаходиться показник самофінансування, оскільки питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду становить 31,9 %.

Обсяг надходжень від плати за землю у досліджуваній громаді теж є досить високим — 13 777 тис. грн, у той час як фіскальна віддача території є досить низькою — 202 тис. грн на 1 га території. Але це може бути обумовлено частково й тим, що площа Зміївської міської ТГ є найбільшою серед представлених ОТГ. Оскільки в ОТГ одне з найнижчих співвідношення доходів загального фонду з видатками на державне управління, то можна стверджувати, що одержання доходів супроводжується розростанням видатків на державне управління. У цьому, мож-

ливо, криється одне із джерел оптимізації витрат та раціоналізації розподілу бюджетних коштів громади. Питома вага плати за землю в місцевих податках і зборах є найнижчою серед громад-сусідів, а значить громада крім ресурсних платежів успішно знаходить інші джерела фінансування, зокрема й місцеві податки та збори. Дохідність земель громади на 1 мешканця є найнижчою переважно через велику чисельність населення громади. До позитивних моментів роботи Зміївської ОТГ можна віднести високу питому вагу місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, а до таких, що потребують розвитку і розширення є використання коштів громади на здійснення капітальних видатків, оскільки їх частка у видатках загального фонду є досить низькою — 6,26.

Як можна помітити, показники діяльності ОТГ, представлені в табл. 4, сильно різняться в кожній ОТГ через ті чи інші фактори й проаналізувати та зробити однозначний висновок про те, яка з громад більш ефективно здійснює управління за рядом цих показників доволі складно. А інтегральний показник, розрахований за даними розробленої кореляційно-регресійної моделі, може стати тим узагальнюючим показником, який здатний швидко й оперативним дати відповідь на питання наскільки громада працює краще, ніж ОТГ, з яким вона межує. А поєднання аналізу інтегрального показника й найбільш важливих бюджетних індикаторів дозволить розширити та поглибити дослідження задля отримання об'єктивних висновків.

## ВИСНОВКИ

Нами було проаналізовано наукові підходи до комплексної оцінки ефективності управління земельними ресурсами, засновані на використанні статистичних методів, зокрема побудовано кореляційно-регресійну модель множинного зв'язку між факторними та результативною ознакою на двох рівнях: на рівні господарюючих одиниць, та на рівні громад. При цьому ми виходили з того, що комплексна оцінка ефективності управління має кілька складових, що дозволяють оцінювати управління з різних сторін.

Перша складова моделі комплексної оцінки ефективності управління земельними ресурсами — економічна ефективність використання землі. Вона як правило виражається показниками ефективності використання угідь, або результатом роботи підприємств, які знаходяться на відповідній території чи обробляють земельні ресурси на вказаній територіальній громаді. Для її оцінки нами було запропоновано розрахунок інтегрального показника ефек-

тивності управління земельними ресурсами, який поєднує у собі п'ять найбільш важливих індикаторів ефективності використання землі у сільському господарстві.

Друга складова — органи управління і ефективність їх роботи в формуванні, адмініструванні і використанні коштів місцевого бюджету. Її пропонуємо оцінювати шляхом розрахунку показників бюджетних доходів і видатків та інтегрального показника ефективності управління земельними ресурсами. За допомогою ривняння множинної (багатофакторної) регресії можна швидко розрахувати комплексний показник ефективності управління земельними ресурсами ОТГ. Апробація його на даних бюджетів ОТГ Харківської області показала високу результативність та тісну кореляцію з фактичним фінансовим та економічним станом громади, і що дуже важливо — з обсягами плати за землю та її часткою в доходах загального фонду ОТГ.

Третя складова — екологічна ефективність. Її оцінка може викликати певні труднощі, оскільки інформаційних ресурсів для такої оцінки є надзвичайно мало й навіть та інформація, яка є в наявності, може бути застарілою та такою, що не відповідає фактичному стану земель. Для цього необхідно мати повну та надійну інформацію про екологічну ситуацію у кількісному відображенні. Наступні дослідження будуть спрямовані саме на врахування екологічної складової для оцінки ефективності управління.

#### Література:

1. Горлачук В.В., Клименко О.В. Управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізації. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 56—63. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.56

2. Третьяк А.М., Третьяк В.М., Капінос Н.О., Канивець О.М. Методологічні засади інтегральної оцінки ефективності землеустрою та землепорядкування в межах територій сільських рад. *Землеустрій, кадастр та моніторинг земель. Науково-виробничий журнал*. 2019. № 3. С. 23—36. <https://doi.org/10.31548/zemleustriy2019.03.03>

3. Кожуріна В.М. Публічне управління земельними ресурсами територіальних громад. Дис... доктора філософії з публічного управління та адміністрування. Харків: Харківський національний університет ім. Каразіна, 2021. 252 с.

4. Малоокий В. Формування сучасної системи управління земельними ресурсами територіальних громад в Україні: особливості та

тенденції. Теорія та практика публічного адміністрування. 2020. № 3. (70). С. 162—170. <http://dx.doi.org/10.34213/tp.20.03.19>.

5. Управління земельними ресурсами: навч. посіб. / уклад. А. С. Попов; Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв: МНАУ, 2022. 214 с.

6. Ясінецька І.А. Аналіз ефективності управління земельними ресурсами. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 4. С. 255—258. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/41.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/41.pdf) (дата звернення: 27.07.2023).

7. Бюджети територіальних громад України. Дані відкритої платформи "U-LEAD з Європою". URL: <https://u-lead.org.ua/media?tab=platforms>

#### References:

1. Gorlachuk, V. & Klymenko, O. (2019), "Land resources management in the context of decentralization of public administration and strengthening of the autonomy of local self-government bodies", *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 56—63. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.56.

2. Tretyak, A., Tretyak, V., Kapinos, N. & Kaniyets, O. (2019), "Methodological principles of the integral assessment of land efficiency and land organization within the territories of the village councils", *Zemleustriy, kadastr ta monitorynh zemel'*. *Naukovo-vyrobnychy zhurnal*, vol. 3, pp. 23—36. <https://doi.org/10.31548/zemleustriy2019.03.03>.

3. Kozhurina V.M. (2021), "Public management of land resources of territorial communities", Doctor Thesis, Public Administration, Kharkiv National University named after Karazina, Kharkiv, Ukraine.

4. Malookyy, V. A. (2020), "The formation of a modern system of management of land resources of territorial communities in Ukraine: features and trends", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. Vol. 3. no. 70, pp. 162—170. <http://dx.doi.org/10.34213/tp.20.03.19>.

5. Popov, A. S. (2022), *Upravlinnya zemel'nyy resursamy* [Management of land resources: education manual], Mykolaiv National Agrarian University. Mykolaiv, Ukraine.

6. Yasinetska, I.A. (2016), "Analysis of the effectiveness of land resource management", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 4, pp. 255—258, available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/41.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/41.pdf) (Accessed 25 May 2024).

7. U-LEAD with Europe (2024), "Budgets of territorial communities of Ukraine", available at: <https://u-lead.org.ua/media?tab=platforms> (Accessed 25 May 2024).

*Стаття надійшла до редакції 07.06.2024 р.*

УДК 005.322:331.4

Р. В. Базака,

к. н. із соц. ком., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3000-6166>

А. О. Єфремов,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5432-2039>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.98

## ГЕНДЕРНЕ ЛІДЕРСТВО: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СТИЛІВ ТА ПІДХОДІВ ДО КЕРІВНИЦТВА ЧОЛОВІКІВ ТА ЖІНОК

R. Bazaka,

PhD in Social Communications, Associate Professor of the Department of Management,  
Marketing and Information Technology, Kherson State Agrarian and Economic University

A. Yefremov,

Bachelor's student, Kherson State Agrarian and Economic University

### GENDER LEADERSHIP: COMPARATIVE ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLES AND APPROACHES OF MEN AND WOMEN

З розвитком сучасного суспільства увага до гендерної проблематики в різних сферах життя набуває все більшого значення. Особливо важливою є обговорювана тема гендерного лідерства, що стає ключовим аспектом у формуванні організаційної культури та розвитку сучасних бізнес-структур. Чоловіки та жінки, керуючи організаціями, часто використовують різні підходи та стилі лідерства, що відображають їхні гендерні ролі та соціокультурний контекст. Ця стаття присвячена порівняльному аналізу стилів та підходів до керівництва чоловіків та жінок, з метою розуміння впливу гендерної ідентичності на організаційну ефективність та сприяння розвитку рівної участі обох статей у лідерській діяльності.

У статті досліджуються та порівнюються стилі управління чоловіків та жінок у контексті гендерного лідерства. Аналізуються відмінності та схожості в стилях керівництва залежно від гендерної ідентичності лідерів, їх вплив на ефективність у організаційному середовищі та шляхи розвитку різноманітності й рівності у менеджменті. Усебічно вивчено поняття "гендерне лідерство" та охарактеризовано різницю між "керівником" і "лідером" у менеджменті. Встановлено, що сучасний керівник не може бути лише менеджером, але повинен бути також і лідером та володіти комунікативними навичками та знаннями в сфері стратегічного управління підприємством та персоналом.

Укладено таблицю відмінностей між керівником і лідером, а також класифікацію видів управлінських рішень за різними категоріями. Виявлено психологічні аспекти лідерства в гендерному вимірі та розподілено їх на три умовні області. Виявлено фактори, які є важливим для формування будь-якого стилю лідерства, як чоловічого так і жіночого: соціокультурний вплив, який виникає разом зі стереотипними очікуваннями щодо сприйняття лідерів; загальні виклики та бар'єри, як-от дискримінація за гендерною ознакою на при кар'єрному зростанні.

Встановлено, що у процесі професійного зростання, через гендерні стереотипи про неефективність жінок як лідерів, їм доводиться докладати значно більше зусиль, щоб досягти тих самих цілей та результатів, ніж чоловікам.

With the development of modern society, attention to gender issues in various spheres of life is becoming increasingly important. Gender leadership is critical, as it is becoming a key aspect in shaping organizational culture and developing modern business structures. When leading organizations, men and women often use different approaches and leadership styles that reflect their gender roles and socio-cultural context. This article is devoted to a comparative analysis of leadership styles and techniques of men and women to understand the impact of gender identity on organizational performance and to promote equal participation of both sexes in leadership.

The article presents a study and comparison of styles and approaches to the management of men and women in the context of gender leadership, specific differences and similarities in the use of different leadership styles depending on the gender identity of leaders, analysis of how these differences affect the effectiveness of a leader in the organizational environment and how to promote diversity and equality in the management of men and women.

The concept of 'gender leadership' is comprehensively studied, and the essence of the concepts and phenomena of 'manager' and 'leader' is characterized. Unlike leadership, management is a purely managerial phenomenon, i.e. a type of managerial activity characterized by a certain amount of power granted, but nowadays a leader must be not only a manager but also a leader at the same time. It has been established that a modern manager is a communicatively competent person who has both the general fundamentals of management science and specific knowledge and skills in the field of management strategy.

A table of differences between a manager and a leader in an organization is compiled. The psychological aspects of leadership in the gender dimension are identified and divided into three conditional areas. The types of managerial decisions are classified into the following categories: by the subject of decision-making, the peculiarity of solving problems, the level of decision-making, by the scope of coverage, by the duration of action, by the method of justification, by the degree of complexity, by the level of centralization, by purposefulness, by the frequency of repetition, by the degree of novelty, by the nature, by the consequences of influence.

The factors that are important for the formation of any leadership style, both male and female, are identified: socio-cultural influence that arises along with stereotypical expectations of the perception of leaders; common challenges and barriers, such as gender discrimination in career development.

It has been established that in the process of professional development, due to gender stereotypes about the ineffectiveness of women as leaders, they have to make much more effort to achieve the same goals and results as men.

*Ключові слова: гендерне лідерство, гендерний менеджмент, гендерні ролі, ефективний менеджмент, керівництво, лідерство, стилі лідерства.*

*Key words: effective management, gender leadership, gender management, gender roles, leadership styles, leadership, management.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У сучасному світі питання гендерної рівності та впливу гендеру на різні аспекти суспільного життя стають все більш актуальними. Лідерство є однією з найважливіших сфер, де гендерні аспекти можуть мати значний вплив на ефективність управління, організаційну культуру та досягнення бізнесових цілей. Дослідження гендерного лідерства допомагають зрозуміти, як різні стилі та підходи чоловіків та жінок впливають на керівництво і організаційну поведінку.

З підвищенням соціальної свідомості, формуванням демократичних інституцій та активного розвитку феміністичного руху, що надав можливість отримати жінкам рівні права, спостерігається поступове збільшення частки жінок як на ординарних ролях, так і на керівних посадах. Для кращого розуміння, варто звернутися до історії, яка є найкращим показником того, що жінки більшу частину часу не мали повних прав і свобод, як чоловіки. Тривалий час їм заборонялося публікуватися, працювати, навчатися та самореалізовуватися будь-яким чином. Якщо враховувати числові показники, то перші організації робітниць у Європі

з'явилися лише у 1848 році, в Україні ж жінки отримали право вільно працювати аж після здобуття незалежності в результаті розпаду російської імперії у 1917 році. Але не у всіх галузях. Згадуючи сучасність, варто виокремити 21 грудня 2017 року, коли Верховна Рада України скасувала перелік із понад 450 професій, які були заборонені для жінок, зокрема робота у гірничій галузі, металургії, на хімічному виробництві. Обмеження також існували у військовій службі, правоохоронній діяльності, в галузях харчового виробництва, транспорту, зв'язку та навіть сільського господарства. Як приклад, жінка не мала права водити автобус і поїзд метро. Вона могла працювати стюардесою, але не керувати літаком. Зараз же такого розриву і заборон немає [1, с. 516].

То ж, зі зростанням гендерної рівності в робочому середовищі, необхідним є розуміння відмінностей між чоловічим та жіночим лідерством, що допоможе максимально оптимізувати управлінські процеси і сприяти подальшим крокам в досягненні ефективної гендерної рівності, важливим є дослідження відмінностей в підходах до керування між чоловіками і жінками, розуміння організаційної ефективності та культури, проблеми та виклики, з якими стикаються жінки й чоловіки та власне, можливі соціальні зміни.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Перші дослідження гендерних аспектів лідерства розпочалися в США у 70-х роках ХХ століття під впливом феміністичної психології. Основні представники напряму: Дж. Рюзнер, Е. Іглі, Ш. Бьорн, Я. Джорстед. Наступні праці досліджували гендерні відмінності у лідерстві, перешкоди для жінок на керівних посадах та вплив гендерних факторів на процеси змін, серед найвідоміших вчених Аліс Іглі та Лінн Карлі, Розабет Мосс Кантер, Дебора Теннен, Шерил Сендберг, та Джона Коттера.

Активно досліджують різні аспекти цієї тематики й українські науковці, скажімо А. Єфремов та І. Варнавська приділили увагу висвітленню економічної ролі жінки у сучасному світі [1], Р. Шевченко вивчає рольові функції "ділової жінки" у сфері менеджменту [6], Кузьмін А. розглядає психологічні аспекти лідерства в гендерному вимірі [7], гендерні стилі у менеджменті досліджені та описані у працях О. Рудь та О. Круглової [10, 11].

Не вирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми. Нині залишається акту-

альним більш глибоке вивчення відмінностей у стилях управління між чоловіками і жінками та впливу стильових відмінностей на виробничі процеси й менеджмент підприємств.

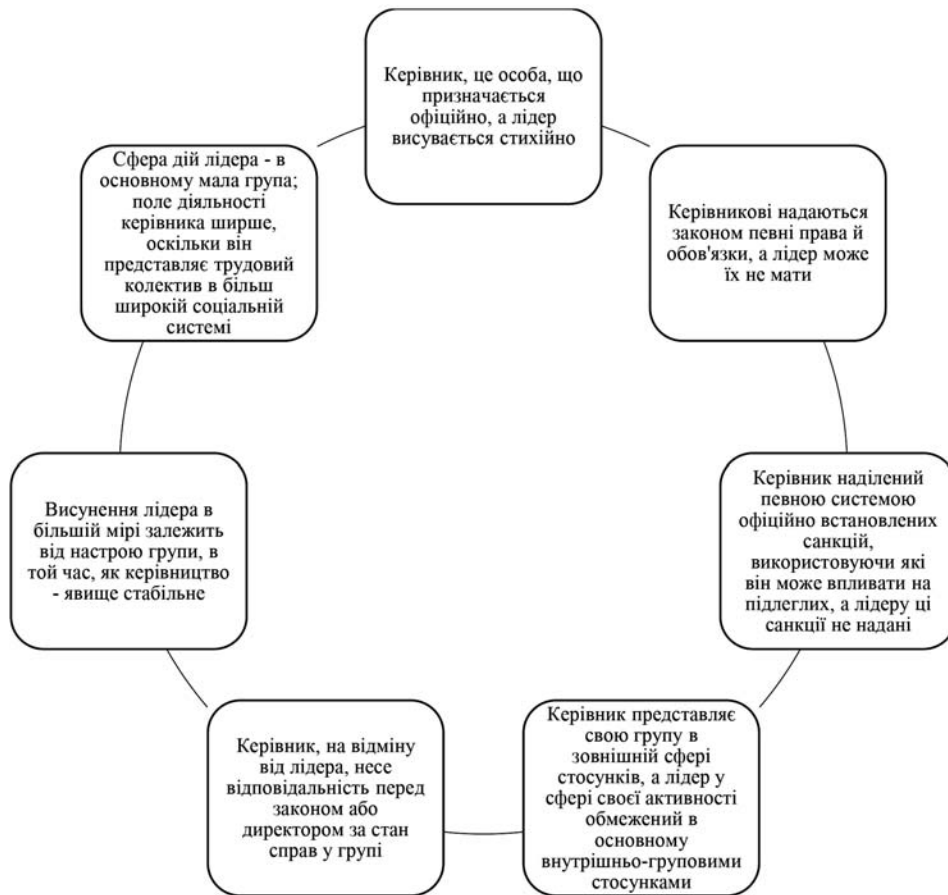
### **МЕТА СТАТТІ**

Метою статті є дослідження та порівняння стилів та підходів до управління чоловіків і жінок у контексті гендерного лідерства. Важливо визначити, конкретні відмінності і схожості при використанні різних стилів керівництва залежно від гендерної ідентичності лідерів.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

З розвитком сучасного суспільства увага до гендерної проблематики в різних сферах життя набула та продовжує набувати більшого значення. Особливо важливою є обговорювана тема гендерного лідерства, що стає ключовим аспектом у формуванні організаційної культури та розвитку сучасних бізнес-структур. Чоловіки та жінки, керуючи організаціями, часто використовують різні підходи та стилі лідерства, що відображають їхні гендерні ролі та соціокультурний контекст. Гендерне лідерство — це тема менеджменту, яка допомагає краще розуміти, як гендер впливає на стилі керівництва та які заходи можуть бути впроваджені для підтримки гендерної рівності у цій сфері, та як досягати ефективної організаційної культури при роботі на будь-якому підприємстві, не зважаючи на гендер. На думку авторів, гендерне лідерство варто розглядати не тільки, як актуальну для України тематику, а як концепцію, в якій можливо виявити різні підходи та стилі керівництва, що притаманні чоловікам та жінкам, задля створення ефективного середовища управління та досягнення максимальної ефективності організації або підприємства. До того ж, ефективність будь-якого підприємства чи організації залежить від таких чинників, як: вміння керівника створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі; зацікавити роботою працівників; виявити свої лідерські здібності; застосовувати мотиваційні та управлінські методи; вміння спілкуватися та вирішувати конфліктні ситуації або не допускати їх виникнення та ін. [2].

Для розуміння гендерних відмінностей при управлінні, для початку необхідно мати розуміння, хто такий керівник та лідер на підприємстві. Відтак, "керівник — це суб'єкт



**Рис. 1. Відмінності між керівником та лідером в організації**

Джерело: сформовано авторами за [5].

управління, який є ключовою фігурою в системі організаційних відносин. Саме керівник вносить порядок і логіку в діяльність розрізнених індивідів, об'єднуючи їх у групу чи організацію для досягнення спільних цілей, вирішення поставлених завдань. Керівник визначає спрямованість і характер діяльності своєї організації" [3].

В той же час, "лідер — це представник конкретної групи, який має з нею тісний зв'язок, визначається негласно і спонтанно, характер його дії — соціальний, а направлена вона на "послідовників"" [4].

І важливим елементом розуміння понять "керівник" та "лідер" є те, що лідер може бути керівником групи, а може ним і не бути. На відміну від лідерства, керівництво є суто управлінським феноменом, тобто видом управлінської діяльності, що характеризується певною наданою владою (рис. 1).

Але з розвитком суспільства, суспільної самосвідомості, можна спостерігати, що для ефективного управління в будь-якій організації, нині лідер має бути не тільки керівником, але й лідером одночасно.

То ж, сучасний керівник — це комунікативно компетентна людина з знаннями в управлінні, стратегії, інноваціях, маркетингу, управлінні працівниками та виробництвом, яка має лідерські якості, авторитет і вміє мотивувати співробітників до ефективної роботи [6]. Говорячи про лідерство в гендерному вимірі, важливим є виявлення психологічних аспектів такого управління. Так, в загальному, наявні публікації свідчать, що гендерні аспекти лідерства можна розділити на три умовні області:

1. Гендерний фактор вважається головним — до цієї області відносять три основоположні концепції: концепція гендерного потоку, яка вважала фактор статі домінуючим; теорія гендерного відбору лідерів з припущенням, що люди, як в організаціях, так і в особистому житті висувають різні вимоги до лідерів різної статі; концепція токенизму, в якій припущено, що на групову динаміку значний вплив здійснює пропорція представників різних категорій у групі саме за статевою ознакою.

2. Перевага надається лідерським якостям, а не гендеру — до цієї області вивчення варто



**Рис. 2. Класифікація видів управлінських рішень**

Джерело: складено авторами за [8].

віднести такі відомові концепції, як: ситуаційно-посадовий підхід, який передбачає, що на перше місце ставиться не стаття, а посада, яку має займати будь-яка компетентна людина в підприємстві; статусна теорія, за якою ототожнюються сприйняття людини групою зі статусом цієї людини у суспільстві; імовірнісна модель лідерства, згідно якої жінки та чоловіки будуть відрізнятися лідерською ефективністю, коли будуть демонструвати різний лідерський стиль.

3. Обидва аспекти розглядаються, як рівноправні [7].

Під час здійснення управлінської діяльності, не залежно від гендерної основи, можливо зустріти різноманіття видів прийняття рішень. Так, в менеджменті розрізняють не менше 13 класифікацій прийняття рішень, зокрема за такими категоріями: за суб'єктом прийняття, за особливістю розв'язування завдань, за рівнем прийняття, за сферою охоплення, за

тривалістю дії, за способом обґрунтування, за ступенем складності, за рівнем централізації, за цілеспрямованістю, за частотою повторення, за ступенем новизни, за характером, за наслідками впливу (рис. 2).

Таким чином, варто звернути увагу на те, що, не зважаючи на гендерний тип особистості лідера-керівника організації або підприємства, для всіх управлінських рішень є лише одна система, яка передбачає таку класифікацію. Але, варто відмітити той момент, що жінки та чоловіки мають деякі відмінності під час прийняття цих рішень, на що варто звернути увагу.

Один з вагомих дослідників, який звернув увагу на те, що традиційне уявлення про лідерство часто призводило та досі призводить до того, що на керівні посади обираються чоловіки, які можуть бути менш компетентними, ніж їхні жіночі колеги, був Томас Чаморро-Премусік. Так, в своїй роботі "Чому так багато не-

компетентних чоловіків стають лідерами? (І як це виправити)" він розглядає упередження та стереотипи, які впливають на відбір лідерів, і пропонує способи для більш об'єктивного та ефективного підходу до цього процесу. Так, за його твердженням, така стереотипність пов'язана з такими факторами, як: надмірна самовпевненість та загальний стереотип про характерні риси лідера, які можуть належати тільки чоловічій статі [9].

Таким чином, ми спостерігаємо, що психічні характеристики, такі як самовпевненість і агресивність у чоловіків, часто переважають над компетентними, але більш скромними жінками, які асоціюються з емпатією і кооперативністю. Основна гендерна проблема, яка перешкоджає жінкам у кар'єрному зростанні, — це стереотипи і вибір за психічними рисами, а не професійними навичками та знаннями, що створює бар'єри для їхнього професійного розвитку. Проте, жінкам все ж вдається доводити свою професійність і займати високі управлінські посади. Тому важливо порівнювати гендерні стилі в менеджменті, оскільки основним завданням керівника є створення умов для самоорганізації управлінської системи [10, с. 116].

Згідно з особистими спостереженнями авторів, чоловіки-лідери зазвичай мають такі якості, як цілеспрямованість на досягнення конкретних цілей, агресивність у вигляді активної конкуренції, авторитарність з директивним стилем керування та логічність у прийнятті рішень на основі фактів. У жінок-лідерок частіше спостерігаються високий рівень емоційного інтелекту, що дозволяє ефективно керувати людьми і уникати конфліктів, схильність до кооперації та командної роботи, гнучкість та адаптивність, а також більша турбота про персонал, що сприяє створенню позитивної робочої атмосфери.

То ж, з призначенням нового керівника в управлінні завжди відбуваються істотні зміни, які більше пов'язані з особистісними особливостями керівника, ніж із реформуванням системи. Найбільш помітними є зміни в стилі керівництва та індивідуалізації управління. Стиль керівництва вважається зовнішнім аспектом управлінської діяльності, тоді як індивідуалізація — внутрішнім. Незважаючи на те, що обидва ці напрями впливають на систему управління, вони різняться своєю спрямованістю: стиль керівництва є проявом зовнішньої поведінки керівника, тоді як індивідуалізація управління відображає внутрішні особливості керівника [11].

Х. Бредлі зазначає, що чоловіки зазвичай є більш авторитарними, жорсткими, схильними до бюрократії та ієрархії, тоді як жінки дотримуються м'якшого, дбайливого і консультативного стилю, заохочуючи демократію та участь підлеглих у процесах управління. Проте, проаналізувавши наукові праці Х. Бредлі, можна зробити висновок, що немає однозначної залежності між гендером і стилем управління. Ці стилі можна визначити як "маскулінні" та "фемінні", і зрозуміло, що чоловіки й жінки можуть обрати будь-який з них або навіть використовувати змішаний стиль [10]. То ж, аналізуючи вищеподану інформацію можемо підтвердити інформацію з методичного посібника для державних службовців, представників органів місцевого самоврядування та ЗМІ "Гендерна політика в Україні", що "гендерні проблеми — це перш за все проблеми соціальні, тобто проблеми не тільки жінок, а й чоловіків, проблеми всього суспільства. Гендерні відношення пронизують всі сфери життєдіяльності суспільства — культуру, суспільний устрій, державні інститути, методи прийняття рішень і стиль мислення, тобто накладають потужний відбиток на звичаї, мистецтво, освіту, навіть на виробництво" [12].

Не менш важливим є аналіз того, що впливає на формування стилів лідерства, адже гендерна різниця особистісних психологічних якостей — це лише частина загальної "картини". По-перше, як ми вже знаємо, варто виділити такі стилі управління: авторитарний (який переважно асоціюється з чоловічим стилем управління), демократичний (який найчастіше асоціюється з жіночим стилем управління) та ліберальний, який характеризується невтручанням у справи співробітників, безініціативністю, очікуванням вказівок "згори", боязкістю приймати рішення.

На формування будь-якого стилю лідерства, будь-то при жіночому керуванні або ж при чоловічому, важливим є:

1. Соціокультурний вплив, який виникає разом зі стереотипними очікуваннями щодо сприйняття лідерів, наприклад "жінка не може забезпечити чіткість управління, як при авторитарному стилі управління" або ж "чоловік не може створювати сприятливий клімат у колективі, як при демократичному стилі управління". Також невід'ємною частиною соціокультурного впливу є різні очікування від жінок-лідерок та чоловіків-лідерів, що може впливати на формування або коригування їхньої поведінки.

2. Загальні виклики та бар'єри, як-от дискримінація за гендерною ознакою на при кар'є-

рному зростанні, коли жінки стикаються з певними обмеженнями в доступі для зростання на керівні посади, внаслідок чого змінюється поведінка та стиль управління на очікуваний для "вищого" керівництва.

Щодо бар'єрів, з якими стикаються жінки, то варто відмітити такий термін, як "скляна стеля". "Метафора скляної скелі використовується, щоб описати невидимі бар'єри, через які жінки можуть побачити елітні позиції, але не можуть досягти їх. Ці бар'єри перешкоджають великій кількості жінок та етнічних меншин в отриманні найбільш владних, престижних і прибуткових робочих місць у трудових колективах. Крім того, ефект "скляної стелі" ставить жінок у нерівне становище, як потенційних кандидаток для просування по службі" [13]. В додавання згаданої "скляної стелі" при просуванні жінок по кар'єрним сходам може відбуватися ще низка явищ, зокрема: "скляний ескалатор", "липка підлога", "замерзла середина", "друга та третя зміна", "мамина доріжка", "материнський мозок", "целулоїдна стеля", "бетонна підлога" та "скляний обрив". То ж, при формуванні професійного зростання, внаслідок гендерної стереотипізації неможливості жінки бути ефективним лідером, останнім доводиться прикладати набагато більше зусиль задля того аби досягти тих же цілей та досягнень, які доступні чоловікам.

#### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Дослідження показують, що гендерна нерівність у лідерстві переважно зумовлена існуванням гендерних та культурних стереотипів. Через це від жінок-лідерів очікується більша компетентність у порівнянні з чоловіками-лідерами. У групах, де переважають жінки, часто надають перевагу чоловікам, іноді тільки через їхню стать.

Формування будь-якого стилю лідерства, незалежно від того, чи йдеться про жінок-керівників або чоловіків-керівників, залежить від наступних факторів: соціокультурний вплив, що включає стереотипні очікування щодо лідерів. Наприклад, існує уявлення, що "жінка не може забезпечити чітке управління, як при авторитарному стилі", або "чоловік не здатний створити сприятливий клімат у колективі, як при демократичному стилі". Важливим аспектом соціокультурного впливу є також різні очікування від жінок-лідерів та чоловіків-лідерів, що може впливати на їхню поведінку та стиль управління; загальні виклики та бар'єри, такі як

гендерна дискримінація в кар'єрному зростанні. Жінки часто стикаються з обмеженнями у доступі до керівних посад, що впливає на їхню поведінку та змушує адаптувати стиль управління до вимог "вищого" керівництва.

Таким чином, у процесі професійного зростання, через гендерні стереотипи про неефективність жінок як лідерів, їм доводиться докладати значно більше зусиль, щоб досягти тих самих цілей і досягнень, які є доступними чоловікам, попри те що об'єктивних факторів, які б блокували можливість жінки стати ефективнішим менеджером аніж чоловік не виявлено.

Перспективи подальших наукових досліджень вбачаємо у більш глибокому вивченні гендерних стереотипів та розробці стратегій подолання гендерних бар'єрів у менеджменті.

#### **Література:**

1. Єфремов А.О., Варнавська І.В. Економічна роль жінок у сучасному світі. Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців (Одеса, 09—10 листопада 2023 р.) / Одеський державний аграрний університет. Одеса, 2023. 658 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1dzV8Szc40oP9Uxw645kuTqi3MKJ3hPdG/view> (дата звернення: 30.05.2024)
2. Бінерт О.В., Балаш А.Я., Лисюк О.В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. Науково-практичний журнал "Агросвіт", № 10, травень 2024. С. 40—44.
3. Визначення поняття "керівник". StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5288065/page:26/> (дата звернення: 31.05.2024).
4. Що таке лідерство, хто такий лідер і як ним стати? АгроКебети. URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-liderstvo-khto-takyy-lider-i-yak-num-staty> (дата звернення: 31.05.2024).
5. Поняття лідерства та керівництва. Освіта.UA. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041/> (дата звернення: 31.05.2024).
6. Шевченко Р.М. Становлення рольових функцій "ділової жінки" у сфері менеджменту. Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Т. XIV: Методологія і теорія психології. Вип. I. Київ; Ніжин: видавець "ПП Лисенко М.М.", 2018. С. 341—352.
7. Кузьмін А.А. Психологічні аспекти лідерства в гендерному вимірі. Актуальні задачі су-

часних технологій. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Тернопіль, 27—28 листопада, 2019. С. 132—133.

8. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, № 605, 2007. С. 20—24.

9. Чаморро-Премюзик Т. Чому так багато некомпетентних чоловіків стають лідерами (і як це змінити?); пер. з англ. А. Цвіри. Х.: Виват, 2020. 224 с.

10. Рудь О. Гендерний стиль у менеджменті як компонент впливу на якість системи управління освітою. Молодий вчений, № 12 (64), 2018. С. 114—118.

11. Круглова О. Гендерний аспект управління: жінки керівники. URL: [http://istok.ucoz.ua/publ/gendernij\\_aspekt\\_upravlinnja\\_zhinki\\_kerivniki\\_kruglova\\_olena/1-1-0-16](http://istok.ucoz.ua/publ/gendernij_aspekt_upravlinnja_zhinki_kerivniki_kruglova_olena/1-1-0-16) (дата звернення: 03.06.2024).

12. Гендерна політика в Україні. Методичний посібник для державних службовців, представників органів місцевого самоврядування та ЗМІ. — Харків:, 2007, С. 43.

13. Скляна стеля. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BA%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D0%B0\\_%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8F](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BA%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8F) (дата звернення: 05.06.2024).

#### References:

1. Yefremov, A.O. and Varnavska, I.V. (2023), "The economic role of women in the modern world", Aktualni aspekty rozvytku nauky i osvity: zbirnyk materialiv III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv ta molodykh naukovtsiv [Topical aspects of science and education development: a collection of materials III International Scientific and Practical Conference of Academic Staff and Young Scientists], Odesa State Agrarian University. Odesa, Ukraine, available at: <https://drive.google.com/file/d/1dzV8Szc40oP9U-xw645kuTqi3MKJ3hPdG/view> (Accessed 30 May 2024)

2. Binert, O.V., Balash, L.Ia. and Lysiuk, O.V. (2024), "Management and leadership in the organisation as the basis for successful management activities", Naukovo-praktychnyi zhurnal "Ahrosvit", vol. 10, pp. 40—44.

3. StudFiles (2024), "Definition of the term manager", available at: <https://studfile.net/preview/5288065/page:26/> (Accessed 31 May 2024).

4. AgroKebety (2024), "What is leadership, who is a leader and how to become one?", available at: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-liderstvo-khto-takyy-lider-i-yak-nym-staty> (Accessed 31 May 2024).

5. Osvita.UA (2024), "The concepts of leadership and management", available at: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041/> (Accessed 31 May 2024).

6. Shevchenko, R.M. (2028), "Formation of the role functions of a 'business woman' in management", Aktualni problemy psykholohii: zb. nauk. prats Instytutu psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy, vol.1, pp. 341—352.

7. Kuzmin, A.A. (2019), "Psychological aspects of leadership in the gender dimension", Aktualni zadachi suchasnykh tekhnolohii. Mizhnarodna naukovo-tekhnicna konferentsiia molodykh uchenykh ta studentiv [Current challenges of modern technologies. International scientific and technical conference for young scientists and students], Ternopil, Ukraine, pp. 132—133.

8. Mala, N.T. (2007), "Managerial decisions: classification and decision-making process", Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Ser.: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, No 605, pp. 20—24.

9. Chamorro-Premuzik, T. (2020), Chomu tak bahato nekompetentnykh cholovikiv staiut lideramy (i yak tse zminyty)? [Why do so many incompetent men become leaders (and how to change this)?], Vivat, Kharkiv, Ukraine.

10. Rud, O. (2018), "Gender style in management as a component of influence on the quality of the education management system", Molodyi vchenyi, vol. 12 (64), pp. 114—118.

11. Kruhlova, O. (2010), "The gender aspect of management: women managers", available at: [http://istok.ucoz.ua/publ/gendernij\\_aspekt\\_upravlinnja\\_zhinki\\_kerivniki\\_kruglova\\_olena/1-1-0-16](http://istok.ucoz.ua/publ/gendernij_aspekt_upravlinnja_zhinki_kerivniki_kruglova_olena/1-1-0-16) (Accessed 03 June 2024).

12. Raider (2007), Genderna polityka v Ukraini. Metodichniy posibnyk dlia derzhavnykh sluzhbovtsiv, predstavnykiv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia ta ZMI [Gender Policy in Ukraine. A methodological guide for civil servants, representatives of local self-government bodies and the media], Raider, Kharkiv, Ukraine.

13. Wikipediia (2024), "Glass ceiling", available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BA%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D0%B0\\_%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8F](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BA%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8F) (Accessed 05 June 2024).

Стаття надійшла до редакції 10.06.2024 р.

УДК 657.4

**С. Т. Слюсар,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3068-6387>

**Д. О. Малишко,**

аспірант, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6998-6400>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.106

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ВИТРАТ ЗА ЦЕНТРАМИ ВИНИКНЕННЯ І ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ — ОСНОВА ЇХ КОНТРОЛЮ**

S. Sliusar,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department

of Accounting, Taxation and Business management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

D. Malysenko,

Postgraduate student, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

### **ORGANIZATION OF COST ACCOUNTING BY CENTERS OF ORIGIN AND CENTERS OF RESPONSIBILITY — THE BASIS FOR THEIR CONTROL**

Стаття розглядає ключові аспекти організації обліку за центрами виникнення і центрами відповідальності. Пропонується аналіз та систематизацію підходів до визначення самого поняття "центр відповідальності". Досліджено також різні підходи до обліку за цими центрами. За результатами аналізу наукових джерел встановлено, що існує велика кількість критеріїв, за якими можна класифікувати центри відповідальності. Стаття наводить порівняльну характеристику таких центрів, як центри відповідальності за затратами, доходами, прибутком та інвестиціями. Для кожного типу центру розглядаються такі параметри, як завдання управлінського обліку, критерії оцінки діяльності, фінансова відповідальність та повноваження керівників. Також в статті проведено дослідження критеріїв виділення центрів відповідальності та окреслено перспективи подальшого розвитку обліку за центрами відповідальності.

The article discusses the key aspects of organizing accounting by centers of origin and centers of responsibility. The author analyzes and systematizes approaches to defining the concept of "responsibility center". Different approaches to accounting for these centers are also investigated. Based on the results of the analysis of scientific sources, it is found that there are a large number of criteria by which responsibility centers can be classified. The article provides a comparative characterization of such centers as cost, revenue, profit and investment responsibility centers. For each type of center, the article considers such parameters as management accounting tasks, performance evaluation criteria, financial responsibility and powers of managers. The article also studies the criteria for allocating responsibility centers and outlines the prospects for further development of accounting by responsibility centers. The conditions of martial law require revision of strategies and approaches to managing enterprises and organizations. In such circumstances, when managers have limited time and resources for analysis, delegation of authority can be a key mechanism for ensuring effective management. Concentration of all decisions in the hands of top management can lead to a loss of in-depth analysis and strategic planning. Delegating some decisions to middle managers allows for a faster and more flexible response to changes in the economic environment. The creation of responsibility centers can contribute to effective management by improving

the quality of management both in general and at the level of individual business areas. It also facilitates effective control over the performance of department heads and ensures a clear link between their responsibilities and the achievement of goals. Such an approach can help businesses and organizations ensure stability and efficiency in the difficult conditions of martial law, allowing managers to focus on strategic development and middle management on operational management and implementation of tasks. But, in addition, such information is necessary to determine an objective, profitable and competitive selling price, to control and forecast business activities and related actions and related expenses.

*Ключові слова: організація обліку, управлінський облік, центр витрат, центр відповідальності, облік за центрами відповідальності.*

*Key words: organization of accounting, management accounting, cost center, responsibility center, accounting by responsibility centers.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Умови військового стану вимагають перегляду стратегій та підходів у керуванні підприємствами та організаціями. У таких умовах, коли керівники мають обмежений час та ресурси для аналізу, делегування повноважень може стати ключовим механізмом для забезпечення ефективного управління. Зосередження всіх рішень у руках верхнього керівництва може призвести до втрати можливості глибокого аналізу і стратегічного планування. Делегування деяких рішень керівникам середньої ланки дозволяє забезпечити більш швидке та гнучке реагування на зміни в економічному середовищі.

Створення центрів відповідальності може сприяти ефективному управлінню, дозволяючи підвищити якість керівництва як в цілому, так і на рівні окремих напрямів діяльності. Це також сприяє ефективному контролю за результатами роботи керівників підрозділів і забезпечує чіткий зв'язок між їх відповідальністю та досягненням поставлених цілей. Такий підхід може допомогти підприємствам та організаціям забезпечити стабільність та ефективність у складних умовах військового стану, дозволяючи керівникам зосередитися на стратегічному розвитку, а середній ланці — на оперативному управлінні та реалізації поставлених завдань.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Дослідження з питань організації обліку за центрами відповідальності є актуальним напрямом в сучасній науці та практиці управління. Роботи таких визначених економістів, як Ф.Ф. Бутинець [1], В.С. Лень [2], О.М. Миронюк [3], П.Н. Атамас [4] та інших, мають велике значення для розуміння та розвитку цієї області.

Вони розглядають такі аспекти, як визначення поняття "центр відповідальності", методи оцінки діяльності центрів, а також питання делегування повноважень та забезпечення ефективного контролю. Їхні дослідження можуть служити цінним джерелом інформації для практикуючих менеджерів, аспірантів та викладачів у галузі управління та бухгалтерського обліку.

## **ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті полягає в дослідженні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення організації обліку витрат у розрізі центрів витрат та центрів відповідальності.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

У найбільш загальному розумінні центр відповідальності виступає як підрозділ в межах організації, що здійснює певний набір господарських операцій та має відповідального керівника, який приймає управлінські рішення та несе за них відповідальність. В Україні, ідея управлінського обліку за центрами відповідальності стала актуальною як засіб покращення внутрішньофірмового управління.

Основним терміном в цій концепції є "центр відповідальності". Для глибокого розуміння цього поняття проведемо критичний аналіз підходів різних вчених, як це представлено в табл. 1. Метою такого аналізу є визначення спільних та відмінних ознак центрів відповідальності, а також встановлення власного уточненого визначення цієї економічної категорії.

Отже, аналізуючи підходи різних науковців до визначення сутності поняття "центр відповідальності", можна виділити такі спільні ознаки:

— центр відповідальності є окремим структурним підрозділом підприємства;

**Таблиця 1. Підходи до визначення поняття "центр відповідальності"**

Автор	Визначення
П.І. Атамас [4, с. 124]	Цей підрозділ можна охарактеризувати як «центр відповідальності», де керівник особисто несе відповідальність за результати своєї роботи.
Ф.Ф. Бутинець [1, с. 42]	Цей сегмент можна назвати «центром відповідальності з персональним контролем керівника».
В. Добровольський [5, с. 89]	Цей структурний підрозділ можна назвати «центром відповідальності за витратами або доходами».
Х.Л. Дюкарсва [6, с. 159–168]	Ця організаційна одиниця може бути названа «центром відповідальності за виконання планових завдань та ефективно використання ресурсів».
І.Г. Жукова [7, с. 393–398]	Ця частина організації може бути названа «обліковий центр». Звіти центрів відповідальності повинні включати такі статті доходів і витрат, які можуть бути контрольовані або впливати на них менеджером центру.
В.С. Лень [2, с. 121]	Цей підрозділ можна назвати «центром відповідальності». Це структурний підрозділ, який здійснює контроль над витратами та доходами і підпорядкований єдиному керівнику, який несе відповідальність за його результати.
І.М. Лепетан [8, с. 19–24]	Це можна назвати «центром відповідальності». Він представляє собою відокремлений структурний підрозділ організації, який управляється керівником (менеджером) і відповідає за контроль над витратами, доходами і інвестованими коштами в межах даного сегмента бізнесу.
Р. Сидоренко [9, с. 326]	Це можна назвати «центром витрат». Це групування дозволяє об'єднати місця виникнення витрат, такі як виробничі цехи, ділянки або бригади, під керівництвом відповідальних менеджерів, в одну організаційну одиницю.
М. Скрипник [10, с. 48]	Це можна назвати "юридичним вузлом" або "юридичною точкою". Це місце в господарських процесах, де виникають правові відносини між учасниками, такі як контракти, угоди, договори тощо.

Джерело: сформовано на основі [4; 1; 5; 6; 7; 2; 8; 9; 10].

— звітність і контроль за результатами роботи центру є обов'язковими для керівника цього підрозділу;

— керівник несе пряму відповідальність за досягнення цілей та результатів діяльності свого центру.

**Таблиця 2. Підходи до визначення сутності обліку за центрами відповідальності**

Автор	Визначення
О.М. Миرونюк [3]	Таку систему обліку можна назвати «бюджетним контролем за центрами відповідальності» або «бюджетним обліком центрів відповідальності». Ця система дозволяє контролювати виконання бюджетних показників кожним центром відповідальності та оцінювати відповідність досягнутих результатів планованим.
О.С. Полікарпова [12, с. 97–100]	Ця система обліку може бути охарактеризована як «система обліку за центрами відповідальності». Вона передбачає накопичення інформації про витрати і доходи на рівні кожного центру відповідальності, калькулювання витрат, визначення фінансового результату та підготовку відповідної звітності. Ця система сприяє аналізу та оцінці діяльності як окремих центрів, так і підприємства в цілому.
О.Я. Чернін [13, с. 101–108]	Ця система обліку може бути охарактеризована як «система обліку відповідальності». Вона передбачає відображення, накопичення, аналіз та надання інформації про витрати і результати на рівні окремих центрів відповідальності. Ця система дозволяє оцінювати діяльність кожного центру відповідальності і його керівника, а також здійснювати порівняльний аналіз між різними центрами.

Джерело: сформовано на основі [3; 12; 13].

В результаті аналізу пропонується таке уточнене визначення поняття "центр відповідальності": це частина організації, яка найчастіше представлена відокремленим структурним підрозділом і управляється менеджером, що відповідає за певний бізнес-процес або господарську діяльність підприємства, генеруючи при цьому доходи, витрати, ресурси та фінансові результати.

Відзначення Ю.Ю. Миронової стосовно обліку за центрами відповідальності підкреслює актуальність цього підходу для компаній, які стикаються з потребою контролювати доходи і витрати для успішного функціонування на ринку. Для диверсифікованих підприємств, що мають кілька напрямів діяльності, облік за центрами відповідальності стає необхідною умовою для ефективного управління [11, с. 174–178].

У табл. 2 представлено підходи до визначення сутності обліку за центрами відповідальності.

Ці підходи відображають різноманітність можливостей управлінського обліку за центрами відповідальності. Кожен підхід може бути застосований в залежності від конкретної ситуації та особливостей підприємства. Ідеальна схема організації обліку за центрами відповідальності, яка б підходила для всіх підприємств без винятку, не існує через різноманітність факторів, що впливають на управлінський облік. Різниця в організаційній структурі, стратегії управління, обсязі діяльності та інших факторах створює потребу в індивідуальному підході до побудови системи обліку за центрами відповідальності для кожного підприємства.

Незважаючи на індивідуальні особливості кожного підприємства, при побудові системи обліку за центрами відповідальності слід враховувати загальні вимоги до організації такої системи:

— при цьому важливо враховувати як організаційну, так і виробничу структуру компанії;

— у кожному центрі відповідальності має бути свій керівник, який відповідає за виконання потрібних завдань.

— кожен центр відповідальності розробляє власні показники для оцінки, чітко визначаються обов'язки відповідальних за

Таблиця 3. Порівняльна характеристика центрів затрат, доходів, прибутку та інвестицій

Критерій	Тип центру відповідальності			
	Центр затрат	Центр доходів	Центр прибутку	Центр інвестицій
Завдання управлінського обліку	Вимірювання і фіксація витрат на вході в ЦВ	Фіксація результатів діяльності ЦВ на виході	Цей процес може бути охарактеризований як «система вимірювання витрат і фіксації результатів діяльності в центрі відповідальності». Вона включає вимірювання та фіксацію витрат на вході в центр, витрат усередині цього центру, а також кінцевих результатів його діяльності на виході.	Це можна описати як «система вимірювання і контролю витрат і доходів в центрі відповідальності, а також оцінка ефективності використання інвестицій».
Критерії оцінки діяльності центрів	Прямі витрати	Розмір виручки	Розмір отриманого прибутку	Ефективність використання інвестицій, включаючи норму прибутку на інвестиції, може бути оцінена як відношення прибутку, отриманого в результаті інвестиційної діяльності, до величини інвестицій.
Критерії фінансової відповідальності керівників центрів	Керівник ЦВ відповідає за понесені витрати	Керівник відповідає за отримання доходів, але не несе відповідальності за витрати	Керівник відповідає одночасно як за доходи, так і за витрати ЦВ	Так, керівник центру відповідальності (ЦВ) несе відповідальність за доходи і витрати свого центру, а також за ефективне використання інвестованих в нього коштів. Керівник центру також повинен вести контроль за рівнем рентабельності свого центру і забезпечувати досягнення планових цілей і результатів.
Управлінські повноваження керівників центрів	Найменші управлінські повноваження, які обмежуються контролем за формуванням витрат і їх доцільністю	Так, центри маржинального доходу можуть бути виділені для вимірювання різниці між виручкою і змінними витратами.	Так, кількість центрів прибутку може залежати від ступеня децентралізації управління.	Найбільші управлінські повноваження керівника центру відповідальності можуть включати прийняття власних інвестиційних рішень.
Примітка	Центри витрат можуть бути відокремленими або входити до складу інших ЦВ	Можуть бути виділені центри маржинального доходу (різниця між виручкою і змінними витратами)	Кількість центрів прибутку залежить від ступеня децентралізації управління	Як правило, центр інвестицій – це організація в цілому

Джерело: складено авторами на основі [3; 8; 10; 14].

центри осіб, і встановлюються форми внутрішньої звітності [4, с. 10—12].

Організація обліку за центрами відповідальності неможлива без визначення різних типів центрів відповідальності. Існують різні критерії класифікації центрів відповідальності, одним з найпоширеніших є критерій "залежності від сфери впливу, рівня повноважень та обов'язків". Згідно з цим критерієм центри відповідальності можуть бути класифіковані на такі

категорії: центр доходів, центр витрат, центр прибутку та центр інвестицій [14].

Наприклад, центри витрат — це виробничні підрозділи, керівники яких відповідають за рівень затрат, тоді як центри доходів — це структурні підрозділи, відповідальні за генерацію доходів. Організації часто приділяють особливу увагу центрам прибутку, керівники яких відповідають за фінансові результати. Також деякі підприємства, які ак-

тивно займаються інвестиційною діяльністю, створюють центри інвестицій, де керівники відповідають за фінансові результати та використання прибутку на інвестиційні потреби.

У табл. 3 проведено порівняльний аналіз центрів відповідальності з погляду таких аспектів, як завдання управлінського обліку, критерії оцінки діяльності центру, фінансова відповідальність та повноваження керівників. Крім вищезазначених типових центрів відповідальності, які визначаються згідно з критерієм "залежність від сфери впливу, рівня повноважень та обов'язків", існують інші критерії класифікації.

З погляду основної операційної діяльності підприємства, центри відповідальності можуть бути поділені на центр основного виробництва та центр допоміжного виробництва [8, с. 174—178]. З точки зору внутрішнього господарського механізму, центри відповідальності можуть бути аналітичними та госпрозрахунковими [15, с. 69—77]. Іншим варіантом класифікації центрів відповідальності є їх поділ за принципами: функціональний, територіальний, відповідності організаційній структурі, та подібність структури витрат [10].

Д. Костроміна розподіляє центри відповідальності в залежності від: мети внутрішнього фірмового управління (стратегічні та оперативні центри відповідальності), та рівня управління (підприємство, відділи та служби підприємства, окремі види виробництва тощо). Висновок, заснований на аналізі підходів до класифікації центрів відповідальності під час організації обліку за центрами відповідальності, полягає в тому, що найбільш універсальним підходом є виділення їх на основі обсягу повноважень і відповідальності. Критерієм при цьому є характер економічних показників, за які несе відповідальність відповідний центр — доходів, витрат, прибутку або інвестицій. Цей підхід до класифікації вважається незалежним від сфери, галузі та масштабу бізнесу підприємства.

Облік за центрами відповідальності представляє собою систему, яка допомагає вимірювати відповідність фактично витрачених ресурсів чи досягнутих результатів запланованим показникам по кожному підрозділу, що виступає відповідним центром доходів, витрат, прибутку чи інвестицій. Делегування повноважень підрозділу, визнаному як центр відповідальності, допомагає надати йому відповідний статус. Виявлені відхилення по запланованих показниках фіксуються не лише в місці їх ви-

никнення, але й по відповідальній особі, яка є керівником відповідного центру відповідальності.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, запровадження центрів відповідальності стало відповіддю на виклики динамічного бізнес-середовища, де простий облік вже не вистачає для ефективного управління. Центри відповідальності надають можливість отримувати детальну інформацію про доходи, витрати та фінансові результати на рівні підрозділів підприємства. Це призводить до формування нових внутрішньоорганізаційних відносин, де підрозділи активно беруть участь у формуванні стратегії організації.

Використання центрів відповідальності дозволяє чітко розмежувати функції та повноваження між підрозділами, що сприяє ефективній фінансово-господарській діяльності. Підрозділи стають самостійними одиницями бюджетного процесу, керівники яких відповідають за виконання бюджетних показників. Делегування повноважень від центрів відповідальності на нижчому рівні до вищих дозволяє відслідковувати відхилення фактичних результатів за видами продукції, місцями виникнення доходів та витрат, а також визначати відповідальних осіб за ці результати.

#### Література:

1. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський управлінський облік: підручник для студентів спеціальності "Облік і аудит" вищих навчальних закладів. 4-ге вид., доп. і перероб. Житомир: ПП "Рута", 2010. 480 с.
2. Лень В.С. Управлінський облік: навч. посіб. 2-е вид., випр. Київ: Знання-Прес, 2016. 317 с.
3. Миронюк О.В. Облік витрат за центрами виникнення і сферами відповідальності — основа контролю за витратами. Збірник наукових праць Буковинського університету. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 5. URL: [http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue\\_articles/13.pdf](http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/13.pdf)
4. Атамас П.Н. Управлінський облік: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Дніпропетров. Ун-т економіки та права. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2009. 440 с.
5. Добровський В.М., Гнилицька Л.В., Коршикова Р.С. Управлінський облік: навчальний посібник. 3-ге вид., зі змінами. КНЕУ, 2012. 235 с.

6. Дюкарева Х.А. Концептуальні основи побудови облікової системи центрів відповідальності суб'єктів господарювання. Науковий вісник НАТУ України. 2016. № 18.6. С. 159—168.

7. Жукова І.Г. Сучасне поняття центрів відповідальності в системі управління витратами. Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. 2012. Вип. 9 (1). С. 393—398.

8. Лепетан І.М. Організація управлінського обліку за центрами витрат у сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2019. № 23. С. 19—24.

9. Сидоренко Р.В. Внутрішня звітність центрів відповідальності. Вісник Львівської комерційної академії. 2011. Вип. 35. С. 326—328.

10. Скрипник М.І. Організація обліку витрат у розрізі центрів витрат та центрів. Облік і фінанси АПК. 2017. № 1. С. 46—49.

11. Миронова Ю.Ю. Облік витрат за "центрами відповідальності" та "центрами витрат" на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. Ужгород: УжНУ, 2016. 29. Ч. 1. С. 174—178.

12. Полікарпова О.С. Особливості впровадження управлінського обліку на основі "центрів відповідальності". Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2013. № 4. С. 97—100.

13. Чернін О.Я. Управлінський облік за центрами відповідальності на підприємствах оптової торгівлі. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 3. С. 101—108.

14. Берестецька О. Застосування концепції центрів відповідальності для управління витратами підприємства. Вісник Тернопільського національного технічного університету. 2018. № 11 (43). URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17918/5/Berestetska\\_stattya.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17918/5/Berestetska_stattya.pdf)

15. Лищенко О.Г., Горбань В.В. Облік витрат за центрами відповідальності. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3. С. 69—77.

#### References:

1. Butynets, F.F. (2010), *Bukhhalters'kyj upravlins'kyj oblik* [Accounting management], 3rd ed, PE "Ruta", Zhytomyr, Ukraine.

2. Lenj, V.S. (2016), *Upravlins'kyj oblik* [Managerial Accounting], Znannja-Pres, Kyiv, Ukraine.

3. Myronjuk, O.V. (2019), "Cost accounting by centers of origin and spheres of responsibility is the basis of cost control", *Zbirnyk naukovykh prac*

*Bukovyns'kogo universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, vol. 5, available at: [http://zbirnyk.bukuniver.edu.ua/issue\\_articles/13.pdf](http://zbirnyk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/13.pdf) (Accessed 05 June 2024).

4. Atamas, P.Y. (2009), *Upravlins'kyj oblik* [Managerial Accounting], CUL, Kyiv, Ukraine.

5. Dobrovs'kyj, V.M. Ghnylycjka, L.V. and Korshykova, R.S. (2012), *Upravlins'kyj oblik* [Managerial Accounting], KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Djukarjeva, Kh.L. (2016), "Conceptual foundations of the construction of the accounting system of responsibility centers of business entities", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrajinu*, vol. 18.6, pp. 159—168.

7. Zhukova, I.Gh. (2012), "The modern concept of responsibility centers in the cost management system", *Ekonomichni nauky. Ser.: Oblik i finansy*, vol. 9 (1), pp. 393—398.

8. Lepetan, I. (2019), "Managerial accounting organization of cost centres in agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 23, pp. 19—24.

9. Sydorenko, R.V. (2011), "Internal reporting of responsibility centers", *Visnyk Ljvivs'koho komercijnoji akademiji*, vol. 35, pp. 326—328.

10. Skrypnyk, M.I. (2017), "Organization of cost accounting in terms of cost centers and centers", *Oblik i finansy APK*, vol. 1, pp. 46—49.

11. Myronova, Ju.Ju. (2016), "Cost accounting by "responsibility centers" and "cost centers" at the enterprise", *Naukovyj visnyk Uzhghorodskogo universytetu. Serija: Ekonomika*, vol. 29, no. 1, pp. 174—178.

12. Polikarpova, O.S. (2013), "Features of the implementation of management accounting based on "responsibility centers"", *Visnyk Zhytomirskogo derzhavnogho tekhnologhichnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 97—100.

13. Chernin, O.Ja. (2014), "Management accounting by centers of responsibility at wholesale trade enterprises", *Visnyk Zhytomirskogo derzhavnogho tekhnologhichnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 101—108.

14. Berestecjka, O. (2018), "application of conception of centers of responsibility is for management of enterprise charges", *Visnyk Ternopil's'kogo nacional'nogho tekhnichnogho universytetu*, vol. 11 (43), available at: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17918/5/Berestetska\\_stattya.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17918/5/Berestetska_stattya.pdf) (Accessed 05 June 2024).

15. Lyshhenko, O.Gh. and Ghorbanj, V.V. (2018), "Cost accounting by responsibility centers", *Visnyk Zaporiz'kogo nacional'nogho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 69—77. *Стаття надійшла до редакції 10.06.2024 р.*

УДК 338.439

Р. Ю. Агакерімова,  
аспірант, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8353-8110>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.112

## **АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ ПРОДОВОЛЬЧІЙ БЕЗПЕЦІ КРАЇНИ**

R. Ahakerimova,  
Postgraduate student, Poltava State Agrarian University, Poltava

### **ANALYSIS OF CURRENT THREATS TO THE FOOD SECURITY OF THE COUNTRY**

У статті автором розглянуто сучасні загрози для формування продовольчої безпеки країни. Наведено основні фактори впливу на стан продовольчої безпеки. Здійснено класифікацію загроз продовольчій безпеці. Розглянуто поняття управління продовольчою безпекою та її актуальності для підприємств агропродовольчої сфери. Наведено зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на стан продовольчої безпеки, а також фактори короткострокового та довгострокового характеру. Зазначено, що негативний вплив цих факторів на продовольчу безпеку може призвести до продовольчої кризи, а їх вирішення залежить від потенціалу агропромислового сектора.

У статті запропоновано визначити загрози продовольчій безпеці як негативні зміни зовнішніх і внутрішніх факторів навколишнього середовища, які знижують рівень продовольчої безпеки і становлять небезпеку для життєво важливих потреб населення. Зазначено, що стабільність продовольчої безпеки країни залежить від динамічних і взаємопов'язаних факторів, які необхідно виявляти, контролювати і враховувати у процесі розробки і реалізації національних стратегій продовольчої безпеки. Визначено, що основними факторами, що провокують загострення продовольчої кризи в Україні та світі та сповільнюють роботу зі скорочення усіх форм неповноцінного харчування, є військові конфлікти, мінливість клімату і надзвичайних його проявів, сповільнення економічного зростання та економічні спади, а також світові пандемії (COVID-19). Зазначено, що негативний вплив цих факторів може призвести до серйозних економічних спадів, зростання інфляції, безробіття та недофінансування систем безпеки. Відмічено, що важливими завданнями для вирішення проблеми продовольчої безпеки є розробка і реалізація гуманітарних програм у районах, постраждалих від конфліктів і військових дій; зміцнення імунітету найбільш вразливих верств населення до впливу несприятливих економічних зовнішніх факторів; підвищення стійкості до кліматичних змін; заходи щодо скорочення викидів; зміна поведінки споживачів і формування позитивного впливу на навколишнє середовище.

In the article, the author considered modern threats to the formation of the country's food security. The main factors influencing the state of food security are given. The classification of threats to food safety has been carried out. The concept of food safety management and its relevance for agri-food enterprises are considered. A list of the main threats to Ukraine's food security has been created. External and internal factors affecting the state of food security, as well as short-term and long-term factors, are given. It is noted that the negative impact of these factors on food security can lead to a food crisis, and the solution to this problem depends on the potential of the agro-industrial sector.

The article proposes to define threats to food security as negative changes in external and internal environmental factors that reduce the level of food security and pose a threat to the vital needs of the population. It is noted that the stability of the country's food security depends on dynamic and interconnected factors that must be identified, controlled and taken into account in the process of developing and implementing national food security strategies. It was determined that the main factors provoking the aggravation of the food crisis in Ukraine and the world and slowing down the work to reduce all forms of substandard nutrition are military conflicts, climate variability and its extreme manifestations, economic growth slowdown and economic recessions, as well as global pandemics (COVID-19). It is noted that the negative impact of these factors can lead to serious economic downturns, rising inflation, unemployment and underfunding of security systems. It was noted that important tasks for solving the problem of food security are the development and implementation of humanitarian programs in areas affected by conflicts and military actions; strengthening the immunity of the most vulnerable sections of the population to the influence of adverse economic external factors; increasing resistance to climate change; measures to reduce emissions; changing consumer behavior and creating a positive impact on the environment.

*Ключові слова: продовольча безпека, класифікація загроз, продовольча криза, пандемія, кліматичні зміни.*

*Key words: food security, threat classification, food crisis, pandemic, climate change.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Забезпечення продовольчої безпеки є головним завданням держави, і потребує впровадження ефективної внутрішньої та зовнішньої економічної, агропродовольчої та фіскальної політики. Для забезпечення економічного зростання та соціально-економічної стабільності, інвестиційної привабливості, високого рівня життя населення і міжнародного визнання країни державним органам необхідно розробити механізми та інструменти, спрямовані на забезпечення громадян достатньою кількістю високоякісного продовольства, забезпечити ним внутрішній ринок. У контексті глобалізації економічних процесів і дестабілізації ринкових умов формування продовольчої безпеки на достатньому рівні стало більш складним. Стабільність продовольчої безпеки залежить від динамічних і взаємопов'язаних факторів, які необхідно виявляти, контролювати і враховувати у процесі розробки і

реалізації національних стратегій продовольчої безпеки.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Тема продовольчої безпеки та виявлення факторів, що призводять до кризи у сфері агропродовольства — одна з ключових у багатьох сучасних дослідженнях. Значна кількість українських та зарубіжних дослідників працюють над питаннями продовольчої безпеки та шляхів подолання продовольчої кризи. Вивченню загроз продовольчій безпеці присвячені наукові дослідження українських вчених, наприклад Бойко В., Вараскіна О., Вознесенська Н., Завгородній А., Зубков Р., Дейнеко Л., Долинська О., Сичевський М., Кушніренко О., Ніконенко О., Погорєлова О. та інші.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Мета дослідження класифікувати та проаналізувати сучасні загрози продовольчій безпеці країни і визначити фактори, що



Рис. 1. Класифікація загроз продовольчої безпеки

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 2, 5].

спричиняють загострення продовольчої кризи.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Продовольча безпека розглядається як система організаційних, економічних, соціальних, технологічних та екологічних факторів, які забезпечують стабільну роботу підприємств агропромислової сфери з метою задоволення населення продуктами відповідно до визначених стандартів, формування страхових запасів та експорт надлишку продукції. Продовольча безпека полягає у захисті життєво важливих інтересів людини, гарантуванні вільного доступу до продовольства для людини, щоб вона могла займатися своєю звичайною життєдіяльністю.

Загрози продовольчій безпеці можна визначити як негативні зміни зовнішніх і внутрішніх факторів навколишнього середовища, які знижують рівень продовольчої безпеки; сукупність факторів і умов різного походження, які становлять небезпеку для життєво важливих потреб населення, знижують рівень життя, порушують процес оновлення, посилюють соціальну напруженість у суспільстві і негативно впливають економічний стан країни.

Для забезпечення продовольчої безпеки країни та підприємств агропродовольчої сфери доцільним є класифікувати загрози, які необхідно враховувати при перегляді і

зміні цільової програми відповідно до визначених стратегічних цілей і завдань, що обумовлено сферою державної підтримки, значимістю загроз, а також тривалістю та інтенсивністю їх впливу на продовольчу безпеку.

До переліку основних загроз можна віднести: зростання тіньової економіки, міграція населення, недосконала організація і неефективне використання, а також фінансова підтримка державних закупівель продовольства; стрімке зростання споживчих цін на продукти харчування; залежність від умов зовнішнього ринку та інших факторів; нераціональне використання земель сільськогосподарського призначення; значні антропогенні збої та штучне руйнування території України; підвищений ризик надзвичайних ситуацій, техногенних і стихійних лих, несприятливі соціальні та екологічні наслідки Чорнобильської катастрофи; недостатня профілактика появи на території держави небезпечних для людини тварин, рослин, мікроорганізмів, генетично модифікованих речовин, а також харчових продуктів, вироблених з їх використанням [4].

Найбільш часто використовуваними класифікаціями загроз є поділ на зовнішні та внутрішні. На національному рівні автори посилаються на зовнішні чинники продовольчої безпеки [2; 5]: зниження показників харчової промисловості та аграрного сектору; недостатнє використання інноваційних технологій; низька продуктивність та інвес-



**Рис. 2. Фактори загострення продовольчої кризи в Україні та світі**

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 3].

тиційна привабливість сільськогосподарських підприємств, недостатнє матеріально-технічне забезпечення та фінансування; несприятлива соціально-економічна ситуація у країні, зниження купівельної спроможності населення; зростання залежності від імпорту; несприятлива екологічна ситуація у країні; недосконалість державної політики та законодавчої бази.

Зовнішні загрози агропродовольчої безпеки включають: несприятливий взаємозв'язок світового продовольчого ринку; зростаюча глобалізація і політична нестабільність у всьому світі; погіршення стану сільського господарства у світі; несприятлива екологічна ситуація у світі; нерозвиненість світової торгової і транспортної інфраструктури; недостатньо ефективна національна економічна політика і регулювання.

Класифікацію загроз продовольчої безпеки наведено на рис. 1.

Продовольча безпека формується під впливом загроз, які за ступенем впливу можна класифікувати на довгострокового і короткострокового характеру. До довгострокових загроз відносяться: зростаюча бідність населення і кількість людей, які не мають доходу для покупки мінімального набору продуктів харчування; ринкові механізми, що залежать від зовнішніх факторів у поставках продуктів харчування; дисбаланс харчування у певних компонентах, що загрожує здоров'ю населення країни або окремих груп населення; низький рівень управління продовольчою безпекою; природні зміни у сільськогосподарському секторі, які призвели до зниження рівня продовольчої безпеки. Короткострокові загрози включають: високу залежність сільськогосподарського виробництва від стихійних лих; залежність продовольчого постачання країни від імпорту окремих продуктів харчування; нестабільні зв'язки світового продовольчого ринку; надмірну відкритість економіки та внутрішніх ринків, залежність від коливань

валютних курсів; нестабільне зовнішньоекономічне становище країни та її становище у світовому зовнішньоторговельному балансі, що негативно позначається на сільськогосподарському секторі та продовольчій безпеці.

Несвоєчасне реагування на загрози продовольчої безпеки може призвести до продовольчої кризи. Сьогодні загроза продовольчої кризи посилює серйозність ситуації у агропромисловому секторі. До найбільш важливих факторів і загроз продовольчої кризи відносить нестабільну ситуацію у країні, нестабільний валютний ринок, значне подорожчання продуктів харчування і комунальних послуг. Вирішення цих проблем є першим кроком до підвищення рівня життя та продовольчої безпеки населення. Нездатність задовольнити потреби більшості населення країни у харчуванні визначається високим рівнем диференціації доходів, низькою мінімальною заробітною платою і прожитковим мінімумом, розрахованим тільки на мінімальне задоволення соціальних потреб. Низька платоспроможність населення негативно позначається на розвитку виробництва. Проблема продовольчої безпеки також полягає у тому, що багато вітчизняних продуктів харчування виробляються з імпоротною сировиною. Детальний аналіз всіх загроз продовольчій безпеці показує, що єдиним захистом від них є збільшення власного виробництва. Але основна загроза продовольчій безпеці полягає у тому, що населення не має стимулів займатися сільським господарством. Багато у чому вирішення проблеми загрози продовольчої кризи залежить від потенціалу агропромислового сектора.

Основними факторами, що провокують загострення продовольчої кризи в Україні та світі та уповільнюють роботу з її подолання, є військові конфлікти, мінливість клімату та надзвичайних його проявів, сповільнення економічного зростання та економічні спади, а також наслідки світових пандемій (COVID-19) (див. рис. 2).

Вплив різних конфліктів на продовольчу безпеку та харчування значною мірою визначається їх контекстом. Вплив конфлікту є складним, включає прямі і непрямі наслідки і проходить по різних каналах. Конфлікти можуть спричинити серйозну рецесію, скорегувати інфляцію, спричинити безробіття, залишити системи охорони здоров'я та соціального захисту без фінансування, що вплине на доступність та якість продуктів харчування на ринку та може спричинити проблеми з харчуванням та здоров'ям. Конфлікти чинять негативний вплив практично на всі аспекти агропродовольчих систем, від виробництва, збору врожаю, переробки і транспортування до надання, фінансування, збуту і споживання виробничих ресурсів. Конфлікти підривають стійкість до зовнішніх впливів, і в багатьох випадках люди та домогосподарства змушені вдаватися до заходів, які загрожують життю, продовольчій безпеці та харчуванню майбутніх поколінь.

Характерною рисою сучасної агропродовольчої кризи є її поглиблення через наслідки пандемії COVID-19 у контексті загального сповільнення глобального економічного зростання, збільшення безробіття та зниження платоспроможності населення. Пандемія COVID-19 призвела до скорочення економічно активного населення, включаючи кількість сезонних робітників і мігрантів, що негативно позначилося на економіці та призвело до скорочення зайнятості у трудомістких галузях, зниження товарного виробництва у порівнянні з природним виробництвом, а також зниження доходів домашніх господарств і продовольчої безпеки.

Прямі та непрямі наслідки зміни клімату мають кумулятивний ефект і призводять до погіршення продовольчої безпеки та проблем з правильним харчуванням. Зміна клімату та надзвичайні кліматичні явища негативно впливають на продуктивність сільського господарства, виробництво продуктів харчування та агропродовольчі системи вцілому, що призводить до нестачі продовольства. Надзвичайні кліматичні явища супроводжуються різким зростанням і коливаннями цін на продукти харчування, спричиняючи втрату доходів від сільського господарства, зниженню доступності продуктів харчування і негативно впливаючи на кількість і якість споживаних продуктів, а також на їх різноманітність. Зміна клімату

впливає на продовольчі системи через зниження поживних властивостей і різноманітності вироблених і споживаних продуктів, їх впливу на водопостачання та санітарію у вигляді збільшення ризиків для здоров'я і захворювань. Це відбувається незалежно від того, чи викликано це коливаннями ринку, торговими війнами, політичними заворушеннями або глобальними пандеміями, такими як COVID-19.

Глобальні пандемії, зміни клімату, сповільнення економічного зростання, політика у галузі продовольства, охорони здоров'я та соціального захисту впливає на доступність продуктів харчування на ринку, і може призвести до серйозних економічних спадів, зростання інфляції та безробіття.

Основними сучасними причинами продовольчої кризи є конфлікти та кліматичні потрясіння, але більш ніж у половині країн, які постраждали від продовольчої кризи, економічні потрясіння були важливим вторинним фактором, що посилює серйозність продовольчої кризи, у результаті якої постраждали мільйони людей. У результаті сучасна агропродовольча криза посилює глобальну продовольчу проблему. Його симптоми найбільш яскраво проявляються у ринковому середовищі через зростання цін і порушення нормального функціонування глобального ланцюга поставок. Дестабілізація діяльності виробників сировини і напівфабрикатів через ринковий дисбаланс неминуче позначається на сфері споживання і доступу до продовольчих ресурсів вразливих верств населення. У даному випадку бажано зосередитися на вирішенні внутрішнього питання забезпечення продовольчої безпеки населення України, що у майбутньому може зіграти важливу роль у вирішенні світової продовольчої проблеми, якщо логістика виробництва продуктів харчування на світовому ринку буде відновлена.

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Стан продовольчої безпеки зумовлений дією низки факторів, які класифікують за різними ознаками, їх ступенем впливу та наслідками для агропродовольчої сфери. Неврахування цих факторів може призвести до продовольчої кризи.

Подолання загроз продовольчої безпеки у країні передбачає розробку і реалізацію гуманітарних програм у районах, постраждалих від

конфліктів і військових дій; зміцнення імунітету найбільш вразливих верств населення до впливу несприятливих економічних зовнішніх факторів; підвищення стійкості до кліматичних змін на всіх етапах ланцюжка створення продуктів харчування; заходи щодо скорочення викидів; зміна поведінки споживачів і харчового раціону до рівня, корисного для здоров'я людини і формування позитивного впливу на навколишнє середовище. Варто також вирішити проблему структурної нерівності шляхом застосування комплексних заходів, що враховують інтереси бідних.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на вирішення цих питань та розробку системи показників та методологічних підходів для оцінки загроз продовольчій безпеці.

Література:

1. Бойко В., Бойко Л. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27>

2. Вознесенська Н. С., Дейнеко Л. В., Сичевський М. П., Кушніренко О. М. Сучасні моделі соціально-економічного прогресу і сталий розвиток продовольчої безпеки. Продовольчі ресурси. 2022. № 18. С. 193—206.

3. Завгородній А. В., Зубков Р. С., Долинська О. О. Основні фактори впливу на продовольчу безпеку економіки регіону. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 304—316.

4. Заходим М. В. Продовольча безпека та її місце у структурі економічної держави. Інноваційна економіка. 2022. № 1 (90). С. 31—37.

5. Ніконенко О. А. Теоретичні засади формування продовольчої безпеки країни. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 121—125.

6. Побоченко Л. М. Структура та динаміка світового ринку продовольства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С. 103—112.

7. Погорєлова О. В. Визначальні детермінанти сучасних тенденцій формування продовольчого потенціалу. Агросвіт. 2022. № 7—8. С. 36—46. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.7-8.36

8. Прунцева Г. О. Аналіз чинників розвитку аграрної сфери в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 12. С. 48—53.

References:

1. Boyko, V. and Boyko, L. (2022), "Food security and risks for agricultural production during the war in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27>.

2. Voznesenska, N., Deineko, L., Sychevskiy, M. and Kushnirenko O.M. (2022), "Modern models of socio-economic progress and sustainable development of food security", *Prodovol'chi resursy*, vol. 18, pp. 193—206.

3. Zavorodniy, A., Zubkov, R. and Dolynska O. (2020), "The main factors influencing food security of the region's economy", *Visnyk KHNAU. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 304—316.

4. Zahodym, M. (2022), "Food security and its place in the structure of the economic state", *Innovatsiyina ekonomika.*, vol. 1, p. 31—37.

5. Nikonenko, O. (2022), "Theoretical foundations of the formation of food security in the country", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 121—125.

6. Pobochenko, L. (2018), "Structure and dynamics of the world food market", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 21, pp. 103—112.

7. Pohorielova, O. (2022), "Determinants of modern trends in the formation of food potential", *Agrosvit*, vol. 7—8, pp. 36—46. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.7-8.36

8. Pruntseva, G. (2015), "Analysis of the factors of development of the agrarian sphere in the context of ensuring food security of the country", *Visnyk Kyivivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, vol. 12, pp. 48—53.

*Стаття надійшла до редакції 10.06.2024 р.*

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання


Ефективна  
ЕКОНОМІКА

**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663

УДК 339.926:339.972:339.982

М. І. Грод,  
аспірант, НН інститут міжнародних відносин  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7539-5778>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.118

## **МІЖНАРОДНЕ КЛІМАТИЧНЕ ФІНАНСУВАННЯ: НА ШЛЯХУ ДО ПОБУДОВИ ДІЄВОГО ІНСТИТУЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ТА ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

M. Grod,  
Postgraduate student, Educational and Scientific Institute  
of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

### **INTERNATIONAL CLIMATE FINANCING: ON THE WAY TO BUILDING AN EFFECTIVE INSTITUTIONAL MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF THE GREEN AND CIRCULAR ECONOMY**

Мета статті полягає у визначенні способів реалізації міжнародного кліматичного фінансування як інструменту розвитку циркулярної та зеленої економіки в ЄС. Встановлено, що розвинені ринки зелених активів, у свою чергу, можуть відіграти центральну роль у збільшенні попиту та пропозиції зелених цінних паперів, тим самим сприяючи зниженню вартості фінансування в проєкти циркулярної економіки. Наглядові установи та монетарні органи мають у своєму розпорядженні широкий спектр інструментів перерозподілу потоків ресурсів, що дозволяють безпосередньо втручатися у розподіл кредитів та збільшувати надходження ресурсів у сталі й циркулярні проєкти. До таких інструментів підвищення кліматичного фінансування відносять: цільові лінії рефінансування, "межі" інвестиційного портфеля, "стелю" процентної ставки, яка компенсується державою/іншим актором, зацікавленим у реалізації проєкту, інші квазіфіскальні інструменти, які можуть бути застосовані для втручання в систему розподілу кредитів та спрямування ресурсів у "зелені" сектори та галузі. Ефективність та доцільність більшості цих інструментів багато в чому залежать від особливостей функціонування самої фінансової системи, а інтервенціоністська політика, яка історично поставала як форма "фінансових репресій", сумісна із побічними, спотворюючими її наслідки, ефектами і, по суті, суперечить концепції нейтральності політики центральних банків стосовно різних сегментів економіки, а також концепції незалежності центральних банків. Це порушує питання про те, наскільки існуючі мандати центробанків відповідають задекларованим запитам на озеленення фінансової системи як запоруки забезпечення потреб в кліматичному фінансуванні. Поширення принципів "зеленого" кількісного пом'якшення на всі операції на відкритому ринку означає, що при втручанні на ринок міжбанківського кредитування центральний банк прийматиме як заставу лише активи комерційного банку з неуглецевих галузей або "зелені" облігації. Цей підхід може бути поширений на весь ринок міжбанківського кредитування.

The purpose of the article is to determine the methods of implementation of international climate financing as a tool for the development of circular and green economy in the EU. Transition risks arise in the process of adapting to a low-carbon and circular economy. Changes in climate policy, technology or consumer preferences could lead to a revaluation of a large number of assets across different sectors of the economy, increasing the cost of mitigating global warming, which would impact household wealth and business profitability, creating risks for the financial sector and investors. The transition to a low-carbon economy will lead to the creation of new technologies, products and services, impacting the involvement of enterprises in value chains and changing business models. This will have an impact on financial products and services provided by banks and insurance companies.

We allocate: (1) financing within the framework of obligations undertaken in accordance with international agreements and regulated by rules agreed upon by the parties to these agreements; (2) financing implemented outside the framework of international agreements and regulated by private arrangements; (3) financing through initiatives undertaken by institutional investors that favor the development of climate finance; (4) efforts to mobilize institutional investors in climate projects undertaken at the international and national levels. Action plans for financing sustainable growth in the EU include achieving the following goals: (1) reorienting capital flows towards sustainable investments to achieve sustainable and inclusive growth; (2) managing financial risks associated with climate change, resource depletion, environmental degradation and social issues; (3) promoting transparent disclosure of information in the field of sustainable development and a long-term orientation in financial and economic activities. There is no definition of green finance at the global level, and green standards are under development. There are serious concerns among investors about greenwashing by listed companies and issuers. Without generally accepted definitions and standards, investors face obstacles in the pre-investment phase and during the investment process, which increases transaction costs. There remains a gap between high-level commitment to ESG principles and their full implementation in investment practice. Many investors and policymakers continue to view environmental issues as "moral" or "ethical" rather than recognizing the financial and economic imperatives for developing green investments.

The process of forming climate finance has a long and difficult history, and if at the initial stages of development climate finance was the financing by the governments of developed countries of climate projects implemented in developing and their own countries, then currently the burden of climate finance rests on both developed and developing countries, and mobilizing private capital to combat climate change is an urgent challenge, recognizing that without large amounts of long-term capital accumulated by institutional investors, it will be impossible to modernize existing infrastructure and economies as quickly as necessary to mitigate climate change risks. States allocate funds for financing through state programs, set carbon taxes and tariffs, and create financial institutions designed to finance climate projects. Climate finance involves private financial institutions that prioritize loans and securities. Green finance can be ranked by: (1) sources (private or public); (2) goals; (3) principles; (4) instruments (green bonds, green lending, index insurance, green crowdfunding, ETFs -funds); (5) levels of decision-making.

*Ключові слова: циркулярна економіка, зелений перехід, кліматичне фінансування, кліматична політика, фінансова система, фінансова політика, фінансові інструменти, інвестиції, бюджетне стимулювання, ЄС, сталі фінансування.*

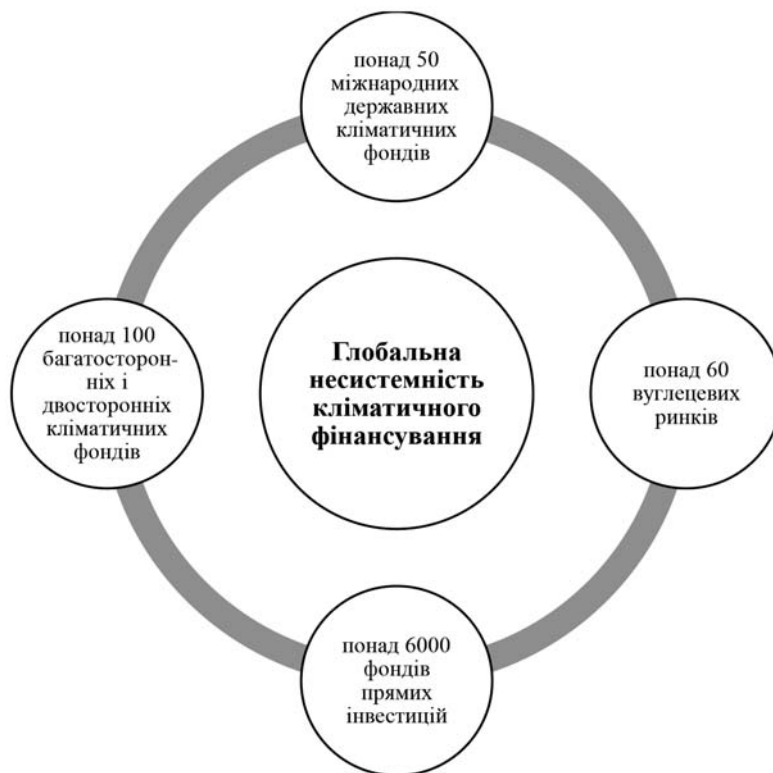
*Key words: circular economy, green transition, climate finance, climate policy, financial system, financial policy, financial instruments, investment, budget stimulus, EU, sustainable finance.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Згідно положень Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату [1] (РКЗК ООН), кліматичне фінансування — це загальний термін для фінансування інвестицій, спрямованих на "...скорочення викидів та покращення поглиначів парникових газів", а також спрямованих на зниження вразливості, а також підтримку та підвищення стійкості людини та екологічні системи до негативних наслідків зміни клімату". Цей термін охоплює як державні, так і приватні джерела фінансування і часто використовується в контексті опісу руху фінансових ресурсів з розвинених країн у країни, що розвиваються.

Згідно із доповіддю Міжурядової групи експертів ООН зі змін клімату (МГЕЗК), фінансування заходів щодо пом'якшення наслідків зміни клімату для країн, що розвиваються, має збільшуватися в чотири-сім разів на рік. Що стосується фінансування адаптації до змін клімату, щорічні оцінки витрат, на які посилаються експерти МГЕЗК, сильно різняться: від 14 до 411 млрд дол США до 2030 року. У "Доповіді про прогалини в адаптації 2023" визначено центральний діапазон від 215 до 387 млрд дол США на рік [2]. Незалежна експертна група високого рівня (HLEG) з кліматичного фінансування оцінює щорічні потреби в 1 трлн дол США.

Кліматичний пакт Глазго 2021 року закликає розвинуті країни щонайменше подвоїти до 2025 року колективне надання кліматичного



**Рис. 1. Фрагментація джерел кліматичного фінансування у глобальних масштабах**

Джерело: укладено автором.

фінансування для адаптації порівняно з рівнями 2019 року [3]. Хоча збільшення міжнародного державного фінансування адаптації до змін клімату сприятиме скороченню дефіциту ресурсів у короткостроковій перспективі, малоімовірно, що таке збільшення саме собою повністю скомпенсує дефіцит у фінансуванні. Неефективність міжнародних трансфертів у боротьбі зі зміною клімату частково пояснюється фрагментацією допомоги та її низьким ефектом масштабу. Іноземна допомога в основному ґрунтується на проєктах, тобто міжнародні трансферти складаються з безлічі малих та середніх проєктів, що фінансуються різними донорами. Таке збільшення кількості проєктів перешкоджає їхньому моніторингу та координації у загальнонаціональному масштабі. Згідно з базою даних ОЕСР із фінансування розвитку, пов'язаного із вирішенням проблем клімату, з 2000 по 2021 рік 50% проєктів були нижчими за 153,508 тис дол США, а 75% проєктів у вартісному виразі не сягали вище 1 млн дол США [4].

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

У сучасній фаховій літературі широко досліджується роль урядів і центробанків у фінансуванні зеленого переходу, і цей процес нерідко

порівнюють із фінансуванням воєн, що відзначено в працях К. Гудхарта і Р. Ластри [5], К. Велана, Дж. Ганьона, Дж. Кіргарда, Д. Вілкокса, К. Коллінза, К. Біло, Дж. Кріл, Е. Фор, П. Убера і Г. Клейса [6], Р. Сімандана, К.В. Пона і Б. Главана [7]. Аналогія є зрозумілою, адже результати імітаційного моделювання засвідчують вкрай згубні наслідки глобального потепління для економік більшості країн світу, на чому наголошують В. Чала [8;9], Н. Резнікова [10—16] і В. Панченко [17]. К.К. Єгер, Ф. Шютце, С. Фюрст, Д. Мангалагіу, Ф. Майснер, Й. Мілкке, Г. Стейдл та С. Вольф [18] дослідили не лише обмеження, які накладає кліматична політика на моделі економічного зростання, але й наголосили на інвестиційних можливостях циркулярного переходу.

#### **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Мета статті полягає у визначенні способів реалізації міжнародного кліматичного фінансування як інструменту розвитку циркулярної та зеленої економіки в ЄС.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

За даними Climate Policy Initiative [19], найбільша частка кліматичного фінансування з боку державних суб'єктів надходить від націо-

нальних фінансових інститутів розвитку чи національних банків розвитку. Лєвова частка кліматичного фінансування від національних банків розвитку підпадає під визначення "боргу ринкового рівня", тоді як фінансові потоки від міжнародних кліматичних фондів містять більший грантовий елемент, спрямований на фінансування демонстраційних чи трансформаційних проєктів із найвищим ризиком. Дані про внутрішні державні витрати на кліматичні ініціативи досить розрізнені та не є консолідованими (Рис. 1).

Мережа екологізації фінансової системи (NGFS) — це глобальна мережа із 127 центральних банків і наглядових органів, які виступають за розбудову більш сталої фінансової системи, мета якої — проаналізувати наслідки зміни клімату для фінансової системи та перенаправити глобальні фінансові потоки, щоб забезпечити низьковуглецеве економічне зростання. Прикметно, що тоді, як Бундесбанк є одним із засновників NGFS [20; 21], Федеральна резервна система лише з часом приєдналася до неї, створивши два внутрішніх комітети, спрямованих на вивчення цієї проблеми, адже, по суті, ФРС є незалежною установою, яка під час кризи надає пріоритет фінансовій стабільності над іншими політичними цілями, а антиінфляційна політика сама по собі несумісна з політикою зеленої експансії.

З. Позар [22] і С. Мурау, А. Хаас та А. Гутер-Санду [23] досліджували монетарну архітектуру як середовище сприяння зеленому переходу. Вони аргументовано довели, що фінансова система має не лише забезпечити "зелене початкове розширення пропозиції грошей", щоб, по суті, створити кредитні гроші, але й ставати джерелом фінансових ресурсів на всьому життєвому циклі. Вчені [23] запровадили поняття "зелений фінансовий поділ праці" по відношенню до різних гілок влади в США з тим, аби продемонструвати потенційні та наявні джерела кліматичного фінансування різних типів державних та приватних фінансових установ у різні моменти часу. Автори проводять різницю між "пожежними" балансами центрального банку та казначейства та "робочими конячками" державних інвестиційних агентств та спонсорованих державою підприємств, а також приватних установ, таких як комерційні та тіньові банки. Вони припускають, що державні інвестиційні "робочі конячки" найкраще підходять для забезпечення початкового розширення балансу, за ними йдуть приватні банки та тіньові банки (хоча тут потрібна певна обережність), тоді як "пожежні" центральні

банки повинні зосередитися на управлінні фінансовою нестабільністю, пов'язаною із переходом до "зеленої" економіки.

З. Позар [22], досліджуючи американську монетарну архітектуру, виокремлює такі її чотири сегменти: (1) центральні банки; (2) комерційні банки; (3) небанківські фінансові установи (НБФУ); (4) фіскальна екосистема, яка складається з казначейств і позабалансових фіскальних агентств (ОВФА), фірм, домогосподарств та інституційних інвесторів (як то пенсійні фонди). Ці установи є або державними (наприклад, Казначейство), або приватними (наприклад, банки та НБФУ), або гібридними (наприклад, Федеральна резервна система та багато ОВФА), і пов'язані між собою через інструменти, якими вони володіють як активами та зобов'язаннями (адже кожна установа тримає різні кредитні інструменти, такі як депозити, позики чи облігації, як активи чи зобов'язання на балансі). Кожен актив установи повинен бути пасивом іншої установи. Деякі установи мають ієрархічний зв'язок між собою. Наприклад, центральні банки за ієрархічною структурою знаходяться на вищій ланці за комерційні банки, які, у свою чергу, за ієрархічною структурою вище за НБФУ.

Ієрархічна структура зумовлена природою платіжних систем, які потребують центральних вузлів, через які організуються платіжні потоки. Це вірно для банківських систем, які зазвичай мають центральний банк на вершині, і комерційні банки та НБФУ, які займають рівні нижче. Для кожної установи можна вирізнити: (1) фактичні активи та зобов'язання (фактичні інструменти — це інструменти, які можна виміряти в кожен момент часу; активи — це фінансові та/або фізичні (інфраструктурні об'єкти; об'єкти нерухомості) інструменти, які гарантують/обіцяють майбутній приплив грошових коштів; пасиви — це зобов'язання щодо майбутнього відтоку грошових коштів; різниця між фактичними активами та фактичними зобов'язаннями є власним капіталом установи); (2) умовні активи та зобов'язання. Під час кризи, яка визначається як ендегенне скорочення кредитних ресурсів грошової системи, умовні інструменти можуть трансформуватися у фактичні, щоб компенсувати втрату активів та можуть приймати приховану чи явну форми — "страхування" ліквідності (умовні зобов'язання страхової установи та умовні активи застрахованих установ), платоспроможності або капіталу (їх також можна називати "гарантіями" або "запобіжними механізмами"). Система організована навколо передачі державних, при-

ватних і гібридних кредитних інструментів ("IOUs"), які випускаються як зобов'язання установ вищого рангу, що набувають форми грошових активів установ нижчого рангу. НБФУ випускають інструменти, які в деяких аспектах функціонують як субститути депозитів і можуть бути названі "тіньовими грошима" (акції фондів грошового ринку (ММФ); зобов'язання зворотного викупу (договори РЕПО) та комерційні папери, забезпечені активами (АВСР), які можуть зберігатися домогосподарствами, компаніями або іншими НБФУ [22]. Визначальною особливістю різних типів грошей є те, що вони мають стабільну ціну по відношенню один до одного.

Створення кредитних грошей відбувається за логікою "обміну боргових зобов'язань" між інститутами різного рівня ієрархічності, що описує повністю самореферентну систему, в якій не існує "зовнішніх" грошей, і створення грошей є повністю ендегенним для цієї системи [22]. Гроші центрального банку можна тлумачити як "державні гроші", які також мають кредитний характер і створюються паралельно із грошовими ресурсами приватних банків. Нарешті, кожна установа має певний простір еластичності. Будь-який баланс можна певною мірою розширити шляхом створення нових кредитних інструментів, що вимагає одночасного розширення як активів, так і пасивів під час взаємодії з іншими контрагентами.

Простір еластичності описує ступінь, до якого можливе таке розширення індивідуального балансу, і, отже, здатність робити внесок у створення кредитних грошей і надання нового фінансування, в тому числі, для впровадження циркулярних бізнес-моделей в умовах реалізації зеленого, циркулярного та енергетичного переходів [24; 25].

Простір еластичності балансу визначається трьома факторами:

(1) бажання та здатність інших установ в архітектурі виступати в якості контрагента для розширення балансу та підтримання такого рівня розширення змінюється залежно від фінансового циклу, але також може визначатися рішеннями про розподіл капіталу, пов'язаними з питаннями влади чи іншими ідейними/ідеологічними міркуваннями;

(2) ступінь готовності ієрархічно вищих інститутів, зокрема центрального банку та казначейства, надавати іншим учасникам монетарної архітектури екстрені ресурси під час кризи ("ковідні" виплати);

(3) існуючими застереженнями, що впливають із банківського нагляду (наприклад, ко-

мерційні банки підпадають під дію банківського регулювання, яке включає такі правила, як норми резервування або буфери капіталу, і забезпечується за допомогою нагляду, тоді як НБФУ стикаються з набагато м'якшими формами регулювання та нагляду). Діяльність центральних банків "регулюється" за допомогою положень, пов'язаних з їхніми повноваженнями, рівнем інституційної незалежності та системою забезпечення, яка визначає активи, які їм дозволено купувати.

Активізація приватного капіталу зазвичай потребує переорієнтації інституційної структури та механізму функціонування національної (внутрішньої) та глобальної фінансової системи [26]. Монетарні стимули (інструменти грошово-кредитної політики) передбачають включення зелених кредитів (зелені фінансові облігації, зелені корпоративні кредити з рейтингом AA+ або AA та високоякісні зелені кредити) до регулярних макропруденційних оцінок. Щодо податкових стимулів, використовують систему субсидій, кредитні гарантії (як то компенсація кредиторам до 50 відсотків умовної суми зелених кредитів у разі дефолту) та компенсацію ризиків інвесторам зелених кредитів та зелених облігацій.

"Зелене кількісне пом'якшення" (англ. Green QE) передбачає пряму взаємодію між центральним банком і домогосподарствами або фірмами, які отримуватимуть гроші центрального банку для інвестування в основний капітал. Такі операції поступово набувають важливого значення у монетарній архітектурі США та країн ЄС, що дозволяє нам ідентифікувати їх як окремих випадок фінансового неопротекціонізму [27].

Поширення принципів "зеленого" кількісного пом'якшення на всі операції на відкритому ринку означає, що при втручанні на ринок міжбанківського кредитування центральний банк прийматиме як заставу лише активи комерційного банку з невуглцевих галузей або "зелені" облігації. Цей підхід може бути поширений на весь ринок міжбанківського кредитування: коли комерційні банки кредитують один одного, вони приймають як заставу лише зелені активи. Стандартне кількісне зелене пом'якшення у всій фінансовій системі забезпечить ліквідність і стабільний попит на зелені облігації. Оскільки зелені активи стануть безпечнішими за "коричневі активи", інвестори шукатимуть зелені активи як форму безпечних інвестицій. Зрештою, центральний банк може вийти на ринок зелених облігацій та підвищити його ліквідність.

На практиці уряди країн, що розвиваються, вдаються до використання політики примусового перерозподілу кредитів у пріоритетні сектори, у тому числі, у "зелені" галузі: Центральний банк Бангладеш запровадив кілька програм виділення "зелених" кредитів, таких як пільгове рефінансування "зелених" позик, з метою посилення кредитування комерційних банків для сталого інвестування; Народний банк Китаю відіграє центральну роль у фінансуванні зелених і циркулярних ініціатив приватного сектору, а зелене фінансування включено ним до його макропроденційної політики; Резервний банк Індії продовжує підтримувати програму кредитування пріоритетних секторів (PSL), запроваджену ще у 1940-х роках, згідно з якою комерційні банки зобов'язані перерозподіляти відсоток свого кредитного портфеля відповідно до економічних пріоритетів центрального банку, в числі яких — сприяння енергетичному переходу і розвитку відновлюваних джерел енергії [28].

#### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ефективні ринки зелених активів мають першорядне значення при підході "знизу вгору", який передбачає, що саме ринки відіграватимуть центральну роль у фінансуванні переходу до низьковуглецевої економіки, що включає створення нових класів активів. Глибокі, ліквідні та більш розвинені ринки зелених активів, у свою чергу, можуть відіграти центральну роль у збільшенні попиту та пропозиції зелених цінних паперів, тим самим сприяючи зниженню вартості фінансування в проекти циркулярної економіки. Наглядові установи та монетарні органи мають у своєму розпорядженні широкий спектр інструментів перерозподілу потоків ресурсів, що дозволяють безпосередньо втручатися у розподіл кредитів та збільшувати надходження ресурсів у сталі й циркулярні проекти. До таких інструментів підвищення кліматичного фінансування відносять: цільові лінії рефінансування, "межі" інвестиційного портфеля, "стелю" процентної ставки, яка компенсується державою/іншим актором, зацікавленим у реалізації проекту, інші квазіфіскальні інструменти, які можуть бути застосовані для втручання в систему розподілу кредитів та спрямування ресурсів у "зелені" сектори та галузі. Ефективність та доцільність більшості цих інструментів багато в чому залежать від особливостей функціонування самої фінансової системи, а інтервенціоністська по-

літика, яка історично поставала як форма "фінансових репресій", сумісна із побічними, спотворюючими її наслідки, ефектами і, по суті, суперечить концепції нейтральності політики центральних банків стосовно різних сегментів економіки, а також концепції незалежності центральних банків. Це порушує питання про те, наскільки існуючі мандати центрбанків відповідають задекларованим запитам на озеленення фінансової системи як запоруки забезпечення потреб в кліматичному фінансуванні.

#### Література:

1. United Nations Framework Convention on Climate Change. 2018 biennial assessment and overview of climate finance flows. Bonn, Germany. 2018. URL: [https://unfccc.int/topics/climate-finance/resources/biennial-assessment-and-overview-of-climate-finance-flows?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwpZWzBhC0ARIsACvjWR-MxxwLLfmw\\_6iKh0upfiW0j4m7Pnj8HHQViLeI-WUllhDcUvwwIZAzsaAjIjEALw\\_wcB](https://unfccc.int/topics/climate-finance/resources/biennial-assessment-and-overview-of-climate-finance-flows?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwpZWzBhC0ARIsACvjWR-MxxwLLfmw_6iKh0upfiW0j4m7Pnj8HHQViLeI-WUllhDcUvwwIZAzsaAjIjEALw_wcB) (дата звернення: 02.06.2024).

2. United Nations Environment Programme. Adaptation Gap Report 2023: Underfinanced. Underprepared. Inadequate investment and planning on climate adaptation leaves world exposed. Nairobi. 2023. URL: <https://doi.org/10.59117/20.500.11822/43796> (дата звернення: 04.06.2024).

3. UNFCCC. Outcomes of the Glasgow Climate Change Conference — Advance Unedited Versions (AUVs). 2021. URL: <https://unfccc.int/process-and-meetings/conferences/glasgow-climate-change-conference-october-november2021/outcomes-of-the-glasgow-climate-change-conference> (дата звернення: 07.06.2024).

4. OECD. Aggregate trends of climate finance provided and mobilised by developed countries in 2013-2020. 2022. URL: <http://doi.org/10.1787/d28f963c-en> (дата звернення: 07.06.2024).

5. Goodhart C. & Lastra R. The changing and growing roles of independent central banks now do require a reconsideration of their mandate. Accounting, Economics, and Law: A Convivium. 2023. URL: <https://doi.org/10.1515/ael-2022-0097> (дата звернення: 08.06.2024).

6. Lastra R., Whelan K., Gagnon J., Kirkegaard J., Wilcox D., Collins C., Blot C., Creel J., Faure E., Hubert P. and Claeys G. The ECB's Mandate: Perspectives on General Economic Policies. 2020. URL: <https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/207722/Topic%201%20compilation%20online.pdf> (дата звернення: 08.06.2024).

7. Simandan R., Paun C. V. and Glavan, B. Post-pandemic greenness? How central banks use

narratives to become green, *Sustainability*, 2023. 15(2), 1630. URL: <https://doi.org/10.3390/su15021630> (дата звернення: 08.06.2024).

8. Чала В. С. Інституціональна структура зеленого фінансування в розбудові глобальної зеленої економіки. Економіка та суспільство. Електронний журнал. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1025/983>

9. Чала В. С. Особливості фінансових інструментів зеленого банківництва на світовому ринку банківських послуг. Економічний простір: збірник наукових праць. 2021. № 176. С. 28—36. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1014>

10. Резнікова Н. В. Глобальні екологічні проблеми в сучасному світі: екологічна детермінанта міжнародних економічних відносин. Київ: Вістка, 2016. 216 с.

11. Резнікова Н. Глобальні проблеми світового господарства і міжнародних економічних відносин: навч. посіб. Київ: "Видавництво "Консультант", 2017. 540 с.

12. Reznikova N. Ecological imperatives for extension of globalization processes: problem of economic security. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 21. С. 23—26.

13. Грод М., Резнікова Н. Фінансові та інвестиційні інструменти сприяння циркулярній економіці: сталий розвиток і кліматична нейтральність як тригери озеленення міжнародних ринків капіталу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2023. № 3 (318). С. 249—259.

14. Грод М., Резнікова Н. Особливості фінансування розвитку циркулярної економіки і міжнародної торгівлі на принципах циркулярності: нові інвестиційні інструменти й потенціал (над)національної регуляторної політики. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2023. № 2. С. 55—64.

15. Грод М., Резнікова Н. Регуляторні пастки циркулярної економіки в політиці переходів ЄС до сталості: проблеми ідентифікації джерел фінансування Нового європейського консенсусу з розвитку та Європейського зеленого курсу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 16. С. 49—57. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.16.49

16. Резнікова Н.В., Грод М.І. Формування інституційної підтримки розвитку циркулярної економіки та її сталого фінансування в Європейському Союзі. *Економіка України*. 2023. № 11 (744). С. 52—75. DOI: 10.15407/economy-ukr.2023.11.052

17. Резнікова Н., Панченко В. Мінні поля міжнародної економічної політики: як країнам

не втратити здатність до розвитку. Київ: Аграр Медіа Груп, 2022. 674 с.

18. Jaeger C. C., F. Schutze, S. Furst, D. Mangalagu, F. Meibner, J. Mielke, G. Steudle and S. Wolf. *Investment-Oriented Climate Policy: An opportunity for Europe. A study commissioned by the German Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, Building and Nuclear Safety*. 2015. URL: [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Forschungsdatenbank/fkz\\_um13\\_41\\_179\\_eu\\_climate\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Forschungsdatenbank/fkz_um13_41_179_eu_climate_bf.pdf) (дата звернення: 09.06.2024).

19. Climate Policy Initiative. *Global landscape of climate finance 2019 — methodology*. 2019. URL: <https://climatepolicyinitiative.org/wp-content/uploads/2019/11/GLCF-2019-Methodology-Document.pdf> (дата звернення: 08.06.2024).

20. NGFS. *NGFS Scenarios for central banks and supervisors*. 2022. URL: [https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/ngfs\\_climate\\_scenarios\\_for\\_central\\_banks\\_and\\_supervisors\\_.pdf.pdf](https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/ngfs_climate_scenarios_for_central_banks_and_supervisors_.pdf.pdf) (дата звернення: 09.06.2024).

21. NGFS. *NGFS Climate Scenarios Database — Technical Documentation V3.1*. 2022. URL: [https://www.ngfs.net/sites/default/files/media/2022/11/21/technical\\_documentation\\_ngfs\\_scenarios\\_phase\\_3.pdf](https://www.ngfs.net/sites/default/files/media/2022/11/21/technical_documentation_ngfs_scenarios_phase_3.pdf) (дата звернення: 09.06.2024).

22. Pozsar Z. *A Macro View of Shadow Banking: Levered Betas and Wholesale Funding in the Context of Secular Stagnation*. 2015. URL: <https://ssrn.com/abstract=2558945> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2558945> (дата звернення: 28.05.2024).

23. Murau S., Haas A. & Guter-Sandu, A. *Monetary architecture and the Green Transition. Environment and Planning A: Economy and Space*. 2024. vol. 56 (2), P. 382—401. URL: <https://doi.org/10.1177/0308518X231197296> (дата звернення: 30.05.2024).

24. Zahariadis N. *Ambiguity and choice in European public policy*. *Journal of European Public Policy*. 2008. Vol. 15 (4). P. 514—530.

25. Kovacic Z., Strand R., Volker T. *The circular economy in Europe. Critical perspectives on policies and imaginaries*. 2020. URL: <https://bora.uib.no/bora-xmlui/bitstream/handle/1956/21969/9780429061028%2B%25281%2529.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення: 05.06.2024).

26. Іващенко О.А., Резнікова Н.В. Роль монетарної політики в досягненні економічної стабільності: асиметрії трансмісійного механізму. *Економіка та держава*. 2016. № 3. С. 7—12.

27. Панченко В. Г. Фінансовий неопротекціонізм як інструмент реалізації економічних

інтересів держави. Бізнес-навігатор. 2017. №4—1 (43). С. 35—39.

28. The E-axes Forum on Climate Change, Macroeconomics, and Finance. Green Monetary and Financial Policies (GMFP) Tracker. 2024. URL: [https://e-axes.org/tableau\\_iframe/policy-visualization/](https://e-axes.org/tableau_iframe/policy-visualization/) (дата звернення: 07.06.2024).

#### References:

1. United Nations Framework Convention on Climate Change (2018), "2018 biennial assessment and overview of climate finance flows. Bonn, Germany", available at: [https://unfccc.int/topics/climate-finance/resources/biennial-assessment-and-overview-of-climate-finance-flows?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwpZWzBhC0ARIs-ACvjWRMxxwLLfmw\\_6iKh0upfiW0j4m7Pnj-8HHQViLeIWUllhDcUvwvIZAzsaAjIjEALw\\_wcB](https://unfccc.int/topics/climate-finance/resources/biennial-assessment-and-overview-of-climate-finance-flows?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwpZWzBhC0ARIs-ACvjWRMxxwLLfmw_6iKh0upfiW0j4m7Pnj-8HHQViLeIWUllhDcUvwvIZAzsaAjIjEALw_wcB) (Accessed 02 June 2024).

2. United Nations Environment Programme (2023), "Adaptation Gap Report 2023: Underfinanced. Underprepared. Inadequate investment and planning on climate adaptation leaves world exposed", Nairobi, available at: <https://doi.org/10.59117/20.500.11822/43796> (Accessed 04 June 2024).

3. UNFCCC (2021), "Outcomes of the Glasgow Climate Change Conference — Advance Unedited Versions (AUVs)", available at: <https://unfccc.int/process-and-meetings/conferences/glasgow-climate-change-conference-october-november2021/outcomes-of-the-glasgow-climate-change-conference> (Accessed 07 June 2024).

4. OECD (2022), "Aggregate trends of climate finance provided and mobilised by developed countries in 2013—2020," available at: <http://doi.org/10.1787/d28f963c-en> (Accessed 07 June 2024).

5. Goodhart, C., & Lastra, R. (2023), "The changing and growing roles of independent central banks now do require a reconsideration of their mandate", *Accounting, Economics, and Law: A Convivium*. <https://doi.org/10.1515/ael-2022-0097>. J., Kirkegaard, J., Wilcox, D., Collins, C., Blot, C., Creel, J., Faure, E., Hubert, P., & Claeys, G. (2020), "The ECB's Mandate: Perspectives on General Economic Policies", available at: <https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/207722/Topic%201%20compilation%20online.pdf> (Accessed 08 June 2024).

6. Simandan, R., Paun, C. V., and Glavan, B. (2023), "Post-pandemic greenness? How central banks use narratives to become green", *Sustainability*, vol. 15(2), 1630. <https://doi.org/10.3390/su15021630>.

7. Chala, V. S., (2021), "Institutional structure of green financing in the development of the global green economy", *Economy and society. Electronic magazine*, vol. 34, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1025/983> (Accessed 28 May 2024).

8. Chala, V.S. (2021), "Peculiarities of financial instruments of green banking on the world market of banking services", *Economic space: collection of scientific works*, vol.176, pp. 28—36, available at: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1014> (Accessed 29 May 2024).

9. Reznikova, N. (2016), *Hlobalni ekolohichni problemy v suchasnomu sviti: ekolohichna determinanta mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn* [Global environmental problems in the modern world: environmental determinants of international economic relations], Vystka, Kyiv, Ukraine.

10. Reznikova, N. (2017), *Hlobal'ni problemy svitovoho hospodarstva i mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn* [Global problems of the general government and international economic problems], TOV "Vydavnytstvo "Konsul'tant", Kyiv, Ukraine.

11. Reznikova, N. (2016), "Ecological imperatives for extension of globalization processes: problem of economic security". *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. vol.21, pp. 23—26.

12. Grod, M. and Reznikova, N. (2023), "Financial and investment tools for promoting the circular economy: sustainable development and climate neutrality as triggers for the greening of international capital markets", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 318, no. 3, pp. 249—259.

13. Grod, M. and Reznikova, N. (2023), "Features of financing the development of the circular economy and international trade on the principles of circularity: new investment tools and the potential of (super)national regulatory policy", *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, vol. 2, pp. 55—64.

14. Grod, M. and Reznikova, N. (2023), "Regulatory traps of the circular economy in the policy of EU transitions to sustainability: problems of identifying sources of financing of the New European Consensus on Development and the European Green Deal", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 49—57.

15. Reznikova, N. and Grod, M. (2023), "Formation of institutional support for the development of circular economy and its sustainable financing in the European Union", *Economy of Ukraine*, vol. 11 (744), pp. 52—75. <http://10.15407/economyukr.2023.11.052>.

16. Reznikova, N. and Panchenko, V. (2022), *Minni polya mizhnarodnoyi ekonomichnoyi polityky: yak krayinam ne vtratyt zdatnist' do rozvytku* [Minefields of international economic policy: how countries do not lose their ability to develop], Agrarian Media Group, Kyiv, Ukraine.

17. Jaeger, C. C., Schutze, F., Furst, S., Mangalagu, D., Meibner, F., Mielke, J., Steudle, G. and Wolf, S. (2015), "Investment-Oriented Climate Policy: An opportunity for Europe. A study commissioned by the German Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, Building and Nuclear Safety", available at: [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Forschungsdatenbank/fkz\\_um13\\_41\\_179\\_eu\\_-\\_climate\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Forschungsdatenbank/fkz_um13_41_179_eu_-_climate_bf.pdf) (Accessed 09 June 2024).

18. Climate Policy Initiative (2019), "Global landscape of climate finance 2019 — methodology", available at: <https://climatepolicyinitiative.org/wp-content/uploads/2019/11/GLCF-2019-Methodology-Dokument.pdf> (Accessed 08 June 2024).

19. NGFS (2022), "NGFS Scenarios for central banks and supervisors", available at: [https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/ngfs\\_climate\\_scenarios\\_for\\_central\\_banks\\_and\\_supervisors\\_.pdf.pdf](https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/ngfs_climate_scenarios_for_central_banks_and_supervisors_.pdf.pdf) (Accessed 09 June 2024).

20. NGFS (2022), "NGFS Climate Scenarios Database — Technical Documentation V3.1", available at: [https://www.ngfs.net/sites/default/files/media/2022/11/21/technical\\_documentation\\_ngfs\\_scenarios\\_phase\\_3.pdf](https://www.ngfs.net/sites/default/files/media/2022/11/21/technical_documentation_ngfs_scenarios_phase_3.pdf) (Accessed 09 June 2024).

21. Pozsar, Z. (2015), "A Macro View of Shadow Banking: Levered Betas and Wholesale Funding in the Context of Secular Stagnation", available at: <https://ssrn.com/abstract=2558945> (Accessed 28 May 2024). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2558945>

22. Murau, S., Haas, A. & Guter-Sandu, A. (2024), "Monetary architecture and the Green Transition", *Environment and Planning A: Economy and Space*, vol. 56 (2), pp. 382—401. <https://doi.org/10.1177/0308518X231197296>

23. Zahariadis, N. (2008), "Ambiguity and choice in European public policy", *Journal of European Public Policy*, vol. 15 (4), pp. 514—530.

24. Kovacic, Z., Strand, R. and Volker, T. (2020), "The circular economy in Europe. Critical perspectives on policies and imaginaries", available at: <https://bora.uib.no/bora-xmlui/bitstream/handle/1956/21969/9780429061028%2B%-25281%2529.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (Accessed 05 June 2024).

25. Ivashchenko, O. and Reznikova, N. (2016), "The role of monetary policy in attaining economic stability: the asymmetries of transmission mechanism", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 7—12.

26. Panchenko, V. (2017), "Financial neo-protectionism: an instrument for implementing economic interests of the state", *Business-Navigator*, vol. 4-1 (43), pp. 35—39.

27. The E-axes Forum on Climate Change, Macroeconomics and Finance (2024), "Green Monetary and Financial Policies (GMFP) Tracker", available at: [https://e-axes.org/tableau\\_iframe/policy-visualization/](https://e-axes.org/tableau_iframe/policy-visualization/) (Accessed 07 June 2024).

*Стаття надійшла до редакції 10.06.2024 р.*

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 658.5

І. А. Нодь,  
аспірант, Мукачівський державний університет;  
викладач, Навчально-Консультаційний центр м. Берегово,  
Закарпатський Угорський Інститут імені Ференца Ракоці II  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0663-9904>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.127

## МОДЕЛЬНІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

I. Nagy,  
Postgraduate student, Mukachevo State University, Lecturer, Vocational Training Center in Beregovo,  
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

### MODEL PRINCIPLES OF ENTREPRENEURSHIP IN THE FIELD OF ALTERNATIVE ENERGY

Актуальність дослідження зумовлена тим фактом, що закінчення епохи підприємництва, що гуртувалася на застосуванні "зеленого" тарифу, та перехід на нові моделі підприємництва (що передбачають роботу напряму на ринку електричної енергії "на добу наперед" та внутрішньодобовому ринку або таких, що полегшують перехід до такої роботи) формують для підприємців, що діють у сфері альтернативної енергетики, нові особливості розвитку. Відтак, метою дослідження є визначення модельних засад підприємництва у сфері альтернативної енергетики. Констатовано, що у зв'язку із проблемами застосування у сфері альтернативної енергетики моделі підприємництва, що ґрунтуються на "зеленому" тарифі, у межах деяких законодавчих нововведень, для підприємців наразі створено можливості застосовувати нові його моделі. Ці моделі передбачають роботу напряму на ринку електричної енергії або такі, що полегшують перехід до такої роботи (перехідних). Доведено, що підприємцям у сфері альтернативної енергетики наразі доступні можливості застосування таких моделей підприємництва, як: самовиробництво, продажу електроенергії за договором про надання послуги із забезпечення стабільності ціни, продажу електроенергії через використання "зелених" аукціонів, ринкової премії. За таких умов виникають специфічні виклики розвитку, пов'язані із: забезпеченням стабільності надходжень від продажу виробленої електроенергії; отриманням гарантій походження виробленої електроенергії. Зроблено висновок, що важливу роль відіграє для підприємця має уникнення штрафів за небаланси електричної енергії, що спричинені ним, як учасником ринку електроенергії (оскільки це призводить до виникнення платежів за небаланси від адміністратора розрахунків). Це зумовлене тим, що для підприємців-виробників альтернативної енергії, що діють за ринковою моделлю підприємництва або за моделями ринкової премії, продажу електроенергії договором про надання послуги зі забезпечення стабільності ціни (у випадку підключення до електричних мереж електропередавальної організації) передбачена індивідуальна відповідальність за відхилення фактичних балансів між виробництвом і споживанням електроенергії.

The relevance of the research is driven by the fact that the end of the era of entrepreneurship based on the use of the "green" tariff and the transition to new business models (which involve operating directly in the day-ahead and intraday electricity markets or facilitate the transition to such operations) create new development characteristics for entrepreneurs operating in the field of alternative energy. Thus, the research aims to determine the model foundations of entrepreneurship in the field of alternative energy. It has been noted that due to the issues associated with applying the entrepreneurship model based on the "green" tariff in the field of alternative energy, within the framework of certain legislative innovations, entrepreneurs are now provided with opportunities to apply new models. These models involve operating directly in the electricity market or facilitating the transition to such operations (transitional models) It has been proven that entrepreneurs in the field of alternative energy now have access to the following entrepreneurship models: self-production, electricity sales through a price stability service agreement, electricity sales via "green" auctions, and market premium. Under these conditions, specific development challenges arise, related to ensuring the stability of revenue from the sale of produced electricity; and obtaining guarantees of origin for the produced electricity. The conclusion has been drawn

that entrepreneurs must avoid penalties for imbalances in electricity caused by them as participants in the electricity market (as this leads to payments for imbalances to the settlement administrator). It is because, for entrepreneurs in the alternative energy production sector operating under a market entrepreneurship model or market premium models, selling electricity through a price stability service agreement (in case of connection to the electrical grids of the transmission system operator), individual responsibility is provided for deviations in actual balances between electricity production and consumption.

*Ключові слова: зелений тариф; договір про надання послуги; небаланси; зелені аукціони, ринкова премія.*

*Key words: green tariff; service agreement; imbalances; "green" auctions; market premium.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У зв'язку з проблемою застосування у сфері альтернативної енергетики моделі підприємництва, що ґрунтується на зеленому тарифі, у межах низки законодавчих нововведень, для підприємців наразі створено можливості для їх розвитку на основі нових моделей, що передбачають роботу напряму на ринку електричної енергії або таких, що полегшують перехід до такої роботи (перехідних). Ці можливості забезпечують прийняті зміни до Закону України "Про альтернативні джерела енергії" № 555-IV, Закону України "Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та "зеленої" трансформації енергетичної системи України" від 30.06.2023 р. № 3220-IX, Закону України "Про особливості регулювання відносин на ринку природного газу та у сфері теплопостачання протягом дії воєнного стану та подальшого відновлення" 2479-IX, Закону України "Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії" № 2712-VIII та у межах Постанови "Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 23 травня 2018 року № 420 та від 27 грудня 2019 року № 1175".

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Серед досліджень і публікацій, в яких започатковано дослідження модельних особливостей розвитку підприємництва у сфері альтернативної енергетики в Україні, виділені напрацювання таких вчених, як Савченко О., Фелів О., Сліпко О., Демурджан, Ю. та ін.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою дослідження є визначення модельних засад підприємництва у сфері альтернативної енергетики.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Підприємцям у сфері альтернативної енергетики наразі доступне застосування таких моделей підприємництва, як:

1. Самовиробництво. Ця модель ґрунтується на використанні взаєморозрахунків по вартості відповідно до обсягу відпуску електричної енергії в електричну мережу генеруючими установками підприємця та вартості обсягу відбору ними електричної енергії з електричної мережі, з урахуванням вартості послуг з передачі та/або розподілу електричної енергії.

2. Продажу електричної енергії договором про надання послуги із забезпечення стабільності ціни. Ця модель ґрунтується на використанні інструменту, що дозволяє виробникам електроенергії забезпечити стабільність доходів, шляхом мінімізації ризиків коливання ціни на електроенергію.

3. Продажу електроенергії через використання "зелених" аукціонів. Ця модель ґрунтується на використанні "зелених" аукціонів для продажу електричної енергії в електричну мережу генеруючими установками підприємця (при цьому підприємці можуть розраховувати на гарантований викуп усього обсягу виробленої ними електричної енергії, згенерованої за запланованими підприємницькими проектами за ціною, визначеною за підсумками аукціону з розподілу квоти підтримки упродовж 20 років з дати введення їх в експлуатацію).

4. Ринкової премії. Ця модель є перехідною, оскільки полегшує перехід підприємців до роботи безпосередньо на ринку електричної енергії, зокрема ґрунтується на співпраці з ДП "Гарантований покупець", що виплачує підприємцям, яким встановлено "зелений" тариф, та підприємцям, які за результатами аукціону набули право на підтримку виробництва альтернативної енергії на власних генеруючих установках, різницю між розміром "зеленого" тарифу або аукціонної ціни з урахуванням надбавки до нього (неї) та розрахунковою ціною на ринку електроенергії.

5. Ринкова модель, доступна для підприємницьких проєктів. Ця модель передбачає вихід підприємства на енергетичний ринок України та повноцінну участь у конкурентному процесі продажу виробленої електроенергії.

Фактично формування можливостей підприємців застосовувати наведені вище моделі ознаменовує закінчення епохи підприємництва, що гуртувалася на роботі в межах "зеленого" тарифу та існування такого виду підтримки в Україні (фактично, існуватиме лише "зелений" тариф зі зниженими коефіцієнтами для домогосподарств при наявності у них будівель, інших капітальних споруд та споживання електричної енергії приватним домогосподарством [6]). Відповідно до вищенаведеного розглянемо особливості застосування окреслених моделей більш докладно.

Так, модель самовиробництва застосовувана для тих підприємців, які встановили власні генеруючі установки для виробництва електроенергії з альтернативних джерел. Відповідно до чинного законодавства (Закону № 555-IV та Закону України № 3220-IX), окреслена модель характеризується двосторонньою спрямованістю, згідно з якою:

1. За підприємницьким проєктом спожито більше електроенергії, ніж відпущено у мережу. За таких умов підприємець сплачує різницю між вартістю спожитої та відпущеної електричної енергії на користь постачальника.

2. За підприємницьким проєктом спожито менше електроенергії, ніж відпущено у мережу. За таких умов різниця між вартістю відпущеної та спожитої електричної енергії сплачується постачальником на користь підприємця у місяці, наступному за розрахунковим.

Окреслена модель доступна для наступних типів підприємницьких проєктів [5]: фізичні особи, які є власниками об'єктів з генеруючими сонячними / вітровими установками до 30 кВт.; фізичні та юридичні особи, які є власниками малих побутових об'єктів з генеруючими сонячними / вітровими установками до 50 кВт. або побутових об'єктів з генеруючими установками; фізичні та юридичні особи, які є власниками побутових об'єктів з генеруючими установками, що введені в експлуатацію до 31 грудня 2029 року, енергетичні кооперативи, замовники енергосервісу та треті особи, якщо вони під'єднали свої генеруючі електроустановки до мереж активного споживача.

При цьому для будь-якого з окреслених вище типів підприємницьких проєктів заборонено одночасне укладання договору купівлі-продажу за "зеленим" тарифом та договору купівлі-продажу електричної енергії за механізмом самовиробництва на конкретну генеруючу установку [5].

За окресленою моделлю, основою дієвості є механізм взаєморозрахунків між електропостачальником, постачальником універсальних послуг або ДП "Гарантований покупець" (якщо це підприємницький проєкт, що працює за "зеленим" тарифом) та підприємцем. Основою взаєморозрахунків є:

1. Кінцевий розрахунок обсягів зобов'язань, сформований через накопичене за місяць погодинне сальдування вартості обсягу відпуску електричної енергії в електричну мережу та вартості обсягу відбору електричної енергії з електричної мережі.

2. Взаємозалік вартості відпуску/відбору електричної енергії з урахуванням вартості послуг з передачі та/або розподілу електричної енергії на перше число календарного дня із закінчення розрахункового періоду;

3. Використання коштів, отриманих підприємцем від позитивної різниці між вартістю відпущеної та спожитої ним електричної енергії. Кошти можуть бути використані для покриття їх власних витрат на електроенергію або інших послуг (відповідно до Закону 3220-IX).

При цьому механізм взаєморозрахунків визначається за договором про постачання електричної енергії споживачу та договором купівлі-продажу електричної енергії за механізмом самовиробництва з постачальником універсальних послуг, електропостачальником або ДП "Гарантований покупець", що передбачають зобов'язання постачальника:

1. Універсальних послуг, електропостачальником або ДП "Гарантований покупець" із гарантованого викупу у підприємця позитивної різниці між вартістю утвореної в нього відпущеної та спожитої електричної енергії згідно з установленими тарифами або іншими визначеними правилами.

2. З оплати електропостачальника або постачальнику універсальних послуг вартості утвореної у нього негативної різниці між вартістю відпущеної та спожитої ним електричної енергії згідно з установленими тарифами.

Перевагами окресленої моделі є: доступність для різних типів підприємницьких проєктів; простий взаєморозрахунок вартості обсягу відпуску електричної енергії; мінімізація фінансових ризиків.

Недоліки моделі полягають у наявності обмежень на потужність, обов'язковість роботи для покриття власних потреб в електроенергії.

Модель продажу електроенергії за договором про надання послуги зі забезпеченням стабільності ціни доступна для підприємницьких проєктів, які діють на ринку поза рамками "зеленого" тарифу, не є частиною балансувальної групи гарантованого покупця і не використовують "зелені" аукціони. Особливістю такої моделі є можливість продажу електроенергії на всіх сегментах ринку електроенергії [2], за допомогою наступного механізму забезпечення стабільності ціни:

1. Якщо ринкова ціна електричної енергії на ринку опускається нижче, ніж передбачена у договорі купівлі-продажу електричної енергії, компанія-споживач відшкодовує виробнику енергії різницю між встановленою у контракті ціною та ціною продажу на ринку;

2. Якщо ринкова ціна електричної енергії підіймається вище, ніж передбачена у договорі купівлі-продажу електричної енергії, виробник енергії відшкодовує компанії-споживачу різницю

між договореною ціною та ціною продажу електричної енергії на ринку.

Відповідно до представленої схеми механізм забезпечення стабільності ціни на електричну енергію, вироблену з альтернативних джерел енергії, визначається за комплексом договорів. При цьому, відповідно до особливостей договору про надання послуги з забезпечення стабільності ціни, можлива варіативність дії договору. У договорі про надання послуги із забезпечення стабільності ціни має фіксуватися [3]: періодичність надання послуги із забезпечення стабільності ціни на електричну енергію; порядок визначення вартості послуги із забезпечення стабільності ціни на електричну енергію; порядок оплати послуги із забезпечення стабільності ціни на електричну енергію, вироблену з альтернативних джерел енергії.

Перевагами окресленої моделі є: сприяння конкуренції на ринку електричної енергії; можливість підприємця та покупця отримувати додаткові прибутки від розширення граничних цін на електрику для бізнесу; мінімізація фінансових ризиків; формування можливостей сторін договору планувати свою діяльність.

Недоліками окресленої моделі є значна складність процедур, що спрямовані на встановлення показників для забезпечення стабільності ціни на електричну енергію.

Модель продажу електроенергії через використання "зелених" аукціонів, відповідно до чинного законодавства:

3. обов'язкова для підприємців, які мають намір виробляти електричну енергію за підприємницькими проектами, що перекачають використання таких об'єктів електроенергетики (черг), як: сонячні станції потужністю більше ніж 1 МВт; вітрових електростанцій (крім об'єктів із 3-ма вітротурбінами, незалежно від їх встановленої потужності) потужністю більше ніж 5 МВт [2].

4. для інших підприємців, які мають намір реалізувати у підприємництві проекти у сфері виробництва енергії з альтернативних джерел мають право брати участь у "зелених" аукціонах на добровільних засадах.

Зазначимо, що відповідно до аналізу положень Закону України "Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії" від 25.04.2019 р. №2712-VIII, основою моделі є одноетапний закритий аукціон (проводяться два рази на рік, не пізніше 01 квітня та 01 жовтня) та щорічні квоти підтримки виробників альтернативної енергетики [2].

У межах моделі аукціону: 1) учасники подають закриті пропозиції, які містять технічну пропозицію (із визначенням запланованої у межах проекту величини потужності); 2) учасники подають закриті цінові пропозиції на викуп виробленої енергії (ціна продажу 1 кВт/год. електричної енергії), максимальний розмір яких обмежується чинним розміром "зеленого тарифу" (для об'єкта енергетики відповідної категорії станом на 1 січня 2020 р.).

При цьому переможці "зеленого" аукціону (визначаються за найнижчою ціною пропозиції) отримують право на гарантований викуп усього обсягу виробленої ними електричної енергії від джерел державного підприємства "Гарантований покупець". Вони визначаються за результатами одночасного розкриття технічних та цінових пропозицій, однак набувають це право у межах наступного порядку дій:

1. Переможець аукціону та гарантований покупець не пізніше 15 робочих днів (від дати оприлюднення протоколу про результати аукціону) зобов'язані підписати протокол та укласти договір купівлі-продажу електричної енергії.

2. Гарантований покупець публікує підписаний договір купівлі-продажу електричної енергії в електронній торговій системі (відповідно до ст. 9.3 Закону 3220-IX).

Щорічні квоти підтримки виробників альтернативної енергетики (або потужність, що може бути викуплена) встановлює Кабінет Міністрів України. При цьому такі квоти розподіляються на частки за окремими сферами альтернативної енергетики для об'єктів електроенергетики або черг (пускових комплексів) об'єктів електроенергетики. А саме відповідно до наступної специфіки [2; 7]:

— частка квот, для підприємницьких проектів у сфері сонячної енергетики — від 15% потужностей, що викупається;

— частка квот, для підприємницьких проектів у сфері вітрової енергетики — від 15% потужностей, що викупається;

— частка квот, для підприємницьких проектів в інших сферах альтернативної енергетики (крім доменного та коксівного газів, а з використанням гідроенергії — лише мікро-, міні- та малих гідроелектростанцій) — від 15% потужностей, що викупається [4].

Основою дієвості моделі є продаж електроенергії через використання "зелених" аукціонів у межах двосторонніх договорів підприємця та ДП "Гарантований покупець", що передбачають [2; 7]:

1. зобов'язання підприємця (що визначений як переможець аукціону) реалізувати підприємницький проект з будівництва та введення в експлуатацію об'єкта електроенергетики або черг (пускових комплексів) об'єктів електроенергетики: протягом 18 міс. з дня укладення договору для сфери сонячної енергетики; протягом 36 міс. з дня укладення договору — для об'єктів, що належать до інших сфер відновлювальної електроенергетики;

2. зобов'язання ДП "Гарантований покупець" на викуп усього обсягу виробленої ним електричної енергії, генерованої відповідно до запланованих підприємницьких проектів за ціною, визначеною за підсумками аукціону з розподілу квоти підтримки (упродовж наступних 20 років після введення в експлуатацію).

Якщо підприємницькі проекти не реалізуються у визначені терміни, то укладений договір купівлі-продажу електричної енергії "анулюється".

Відповідно до особливостей моделі продажу електроенергії через використання "зелених" аукціонів можливо виділити наступні переваги: гарантії ефективності вкладень підприємців; можливість підприємця спрогнозувати та точно розрахувати інвестиційні прибутки та витрати; полегшення в отриманні дешевих кредитних ресурсів на реалізацію проектів; підтримка підприємницьких проектів будівництва об'єктів альтернативної енергетики за збереження балансу інтересів на ринку електроенергії; мінімізація фінансових ризиків.

Серед недоліків у моделі продажу електроенергії через використання "зелених" аукціонів: можливість підприємцями приховати бенефіціарних власників; неможливість отримувати додаткові прибутки від розширення граничних цін на електрику для бізнесу у пікові вечірні години та можливість блокування розрахунків через борги ДП "Гарантований Покупець".

Модель ринкової премії. Ця модель (відповідно до Закону України № 3220-ІХ) має застосовуватися для підвищення прибутковості проектів для підприємців: які вийшли або вийдуть із балансувальної групи "Гарантованого покупця" у майбутньому; які вже перейшли/перейдуть до роботи на вільному ринку.

Фактично, згідно з описаною моделлю, основою ефективності є перехід наведених вище груп підприємців до роботи на енергетичному ринку України за укладеними на їх розсуд договорами для збільшення прибутковості проектів, підприємцям виплачується компенсація за недоотриманий "зелений" чи аукціонний тариф. Основою застосування моделі є письмова заява зазначених підприємців та договір про надання послуги за механізмом ринкової премії з ДП "Гарантований покупець".

При цьому сума різниці, яку отримує підприємець за механізмом ринкової премії, визначається відповідно до наступної специфіки: 1) визначення розрахункової ціни електричної енергії; 2) визначення розрахункової вартості електроенергії за механізмом ринкової премії за місяць; 3) визначення вартості доплати виробнику за чинними договорами купівлі/продажу виробленої енергії.

Якщо визначення розрахункової ціни електричної енергії здійснюється за максимальними значеннями таких показників, як: середньозважене значення індексів ціни на РДН (для періоду базового навантаження за розрахунковий місяць та місяць, який йому передує у торговій зоні "ОЕС України") та середньозваженого значення індексів ціни за двосторонніми договорами виробника з купівлі/продажу виробленої енергії, то процедура визначення самої вартості доплати виробнику за чинними договорами купівлі/продажу виробленої енергії є складнішою і залежить від якості його торгової стратегії. Окреслена залежність пов'язана з особливостями алгоритму визначення доплати виробнику за чинними договорами купівлі/продажу виробленої енергії [1].

Відповідно до особливостей моделі продажу електроенергії через використання ринкової премії,

щодо неї можливо виділити наступні переваги: отримання наближеної до "зеленого" тарифу вартості за кВт/год відпущеної електричної енергії; отримання стабільних надходжень, які є гарантією збереження бізнесу, який, зокрема, має кредитні зобов'язання.

Серед недоліків моделі ринкової премії є: пряма залежність суми доплати виробнику за чинними договорами купівлі/продажу виробленої енергії від якості його власної торгової стратегії; відсутність умов для забезпечення покриття вартості послуги за механізмом ринкової премії у витратах ДП "Гарантований покупець".

Ринкова модель доступна для підприємницьких проектів. Передбачає вихід підприємства на енергетичний ринок України та участь у конкурентному процесі продажу своєї електроенергії. Підприємець може використовувати різні ринкові механізми продажу придобаної енергії, такі як: аукціони, торги на біржах, двосторонні договори тощо, для забезпечення продажу електроенергії та отримання стабільних надходжень від цієї діяльності.

Відповідно до особливостей такої моделі, щодо неї можливо виділити наступні переваги: отримання стабільних надходжень від проекту; можливість підприємця отримувати додаткові прибутки від розширення граничних цін на електрику для бізнесу у пікові вечірні години. Окреслені переваги формуються лише при гнучкості функціонування підприємницького проекту. Крім того, зазначимо, що вхід на енергетичний ринок та доступ до стабільних надходжень вимагають від підприємця виконання певних вимог та процедур, передбачених Законом України про ринок електричної енергії № 2019-VIII.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Очевидно, що закінчення епохи підприємництва, що гуртувалася на застосуванні "зеленого" тарифу, та перехід на нові моделі підприємництва (що передбачають роботу напряму на ринку електричної енергії "на добу наперед" та внутрішньодобовому ринку або таких, що полегшують перехід до такої роботи) формують для підприємців, що діють у сфері альтернативної енергетики, нові особливості розвитку. При цьому зроблені наступні висновки:

1. У зв'язку із проблемами застосування у сфері альтернативної енергетики моделі підприємництва, що ґрунтується на "зеленому" тарифі, у межах деяких законодавчих нововведень, для підприємців наразі створено можливості застосовувати нові його моделі, що передбачають роботу напряму на ринку електричної енергії або такі, що полегшують перехід до такої роботи (перехідних).

2. Підприємцям у сфері альтернативної енергетики наразі доступні можливості застосування таких моделей підприємництва, як: самовиробництво, продажу електроенергії за договором про надання послуги із забезпечення стабільності ціни, продажу

електроенергії через використання "зелених" аукціонів, ринкової премії. За таких умов виникають специфічні виклики розвитку, пов'язані із забезпеченням стабільності надходжень від продажу виробленої електроенергії; отриманням гарантій походження виробленої електроенергії.

3. Важливу роль відіграє для підприємця має уникнення штрафів за небаланси електричної енергії, що спричинені ним, як учасником ринку електроенергії (оскільки це призводить до виникнення платежів за небаланси від адміністратора розрахунків). Це зумовлене тим, що для підприємців-виробників альтернативної енергії, що діють за ринковою моделлю підприємництва або за моделями ринкової премії, продажу електроенергії договором про надання послуги зі забезпечення стабільності ціни (у випадку підключення до електричних мереж електропередавальної організації) передбачена індивідуальна відповідальність за відхилення фактичних балансів між виробництвом і споживанням електроенергії.

Окреслені положення дозволяють визначити у якості перспектив подальших розвідок у даному напрямі детальний аналіз ефективності різних моделей підприємництва, включаючи самовиробництво, продаж через "зелені" аукціони та ринкові премії. Це допоможе визначити найбільш вигідні та стійкі моделі для різних типів підприємств.

#### Література:

1. Демурджан Ю. Особливості формування стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики. Економіка та суспільство, 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-143> (дата звернення: 10.06. 2024).

2. Закон "Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії" від 25.04.2019 р. № 2712-VIII, URL.: [https://ips.ligazakon.net/document/view/T192712?utm\\_source=jurliga.ligazakon.ua&utm\\_medium=news&utm\\_campaign=IPS\\_text&utm\\_content=jl01&\\_ga=2.6466226.1403501166.1691480688-451114644.1673430102#\\_gl=1\\*1pnft4r\\*\\_gcl\\_au\\*NDM5NzcwNjgxLjE2OTA4MjI4NDY](https://ips.ligazakon.net/document/view/T192712?utm_source=jurliga.ligazakon.ua&utm_medium=news&utm_campaign=IPS_text&utm_content=jl01&_ga=2.6466226.1403501166.1691480688-451114644.1673430102#_gl=1*1pnft4r*_gcl_au*NDM5NzcwNjgxLjE2OTA4MjI4NDY). (дата звернення: 10.06. 2024).

3. Закон України Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та "зеленої" трансформації енергетичної системи України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-IX#Text> (дата звернення: 11.02. 2024).

4. Квоти підтримки у відновлюваній енергетиці, URL.: <https://energy365.com.ua/tpost/4rdjcrvj01-kvoti-pdtrimki-u-vdnovlyuvani-energetits> (дата звернення: 09.02. 2024).

5. Нові правила на ринку "зеленої" енергетики в Україні, URL.: [https://biz.ligazakon.net/news/221423\\_nov-pravila-na-rinku-zeleno-energetiki-v-ukran](https://biz.ligazakon.net/news/221423_nov-pravila-na-rinku-zeleno-energetiki-v-ukran) (дата звернення: 11.02.2024).

6. Савченко О. Закон про 'зелену' трансформацію: нові правила для ринку ВДЕ, URL.: <https://pravo.ua/zakon-pro-zelenu-transformatsiiu-novi-pravya-dlia-rynku-vde/> (дата звернення: 10.06.2024).

7. Сліпко О. Нарешті "зелені" аукціони? Що бізнес повинен знати про держпідтримку альтернативної електроенергетики, ЮРАЛІГА, 2019, URL.: [https://jurliga.ligazakon.net/analytics/186702\\_naresht-zelen-auktsoni-shcho-bznes-povinen-znati-pro-derzhpdtrimku-alternativno-elektroenergetiki](https://jurliga.ligazakon.net/analytics/186702_naresht-zelen-auktsoni-shcho-bznes-povinen-znati-pro-derzhpdtrimku-alternativno-elektroenergetiki) (дата звернення: 11.02. 2024).

8. Фелів О. Енергетика під час війни: чого очікувати українцям, Юридична газета, 2023, URL.: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/energetika-pid-chas-viyni-chogo-ochikuvati-ukrayincyam.html> (дата звернення: 11.02. 2024).

#### References:

1. Demurdzhan, Yu. (2024), "Peculiarities of formation of the development strategy of alternative energy enterprises". *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-143>.

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine "On making changes to some laws of Ukraine on ensuring competitive conditions for the production of electricity from alternative energy sources", available at: [https://ips.ligazakon.net/document/view/T192712?utm\\_source=jurliga.ligazakon.ua&utm\\_medium=news&utm\\_campaign=IPS\\_text&utm\\_content=jl01&\\_ga=2.6466226.1403501166.1691480688-451114644.1673430102#\\_gl=1\\*1pnft4r\\*\\_gcl\\_au\\*NDM5NzcwNjgxLjE2OTA4MjI4NDY](https://ips.ligazakon.net/document/view/T192712?utm_source=jurliga.ligazakon.ua&utm_medium=news&utm_campaign=IPS_text&utm_content=jl01&_ga=2.6466226.1403501166.1691480688-451114644.1673430102#_gl=1*1pnft4r*_gcl_au*NDM5NzcwNjgxLjE2OTA4MjI4NDY). (Accessed 10.06. 2024).

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On making changes to some laws of Ukraine regarding restoration and "green" transformation of the energy system of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-IX#Text> (Accessed 11.02. 2024).

4. Energy 365 (2021), "Support quotas in renewable energy", available at: <https://energy365.com.ua/tpost/4rdjcrvj01-kvoti-pdtrimki-u-vdnovlyuvani-energetits> (Accessed 09.02. 2024).

5. Liga Zakom (2023), "New rules on the "green" energy market in Ukraine", available at: [https://biz.ligazakon.net/news/221423\\_nov-pravila-na-rinku-zeleno-energetiki-v-ukran](https://biz.ligazakon.net/news/221423_nov-pravila-na-rinku-zeleno-energetiki-v-ukran) (Accessed 11.02. 2024).

6. Savchenko, O. (2023), "Law on "green" transformation: new rules for the RES market", *Yurydychna praktyka*, available at: <https://pravo.ua/zakon-pro-zelenu-transformatsiiu-novi-pravya-dlia-rynku-vde/> (Accessed 10.06. 2024).

7. Slipko, O. (2019), "Finally "green" auctions? What business should know about state support for alternative electricity", *YURLIHA*, available at: [https://jurliga.ligazakon.net/analytics/186702\\_naresht-zelen-auktsoni-shcho-bznes-povinen-znati-pro-derzhpdtrimku-alternativno-elektroenergetiki](https://jurliga.ligazakon.net/analytics/186702_naresht-zelen-auktsoni-shcho-bznes-povinen-znati-pro-derzhpdtrimku-alternativno-elektroenergetiki) (Accessed 11.02. 2024).

8. Feliv, O. (2023), "Energy during the war: what to expect Ukrainians", *Yurydychna gazeta*, available at: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/energetika-pid-chas-viyni-chogo-ochikuvati-ukrayincyam.html> (Accessed 11.02. 2024).

*Стаття надійшла до редакції 10.06.2024 р.*