

Н. П. Новак,

д. е. н., д. ю. н., начальник, Новотроїцька державна податкова інспекція Головного управління ДПС у Херсонській області, Автономній Республіці Крим та м. Севастополі
ORCID ID: 0000-0002-9929-1391

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.15

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПОДАТКОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

N. Novak,

Doctor of Economic Sciences, Doctor of Law, Head of the Novotroitsk State Tax Inspectorate of the Main Department of the State Tax Service in the Kherson Region, the Autonomous Republic of Crimea and the Sevastopol

FINANCIAL MANAGEMENT AND TAX ADMINISTRATION OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті поставлені та вирішуються важливі питання здійснення фінансового менеджменту й податкового адміністрування та їх ролі у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальних громад. Визначено структуру, змістовні особливості та функції фінансового менеджменту й податкового адміністрування. В умовах Новотроїцької об'єднаної територіальної громади виявлено проблеми їх здійснення. Переважно, вони стосуються фінансового менеджменту та мають і суб'єктивний, і об'єктивний характер. Ідентифікація проблем здійснення фінансового менеджменту й чинників, які їх спричиняють, дозволили розробити пропозиції щодо його удосконалення на перспективу. Зроблено висновки, що його заходи, а також заходи податкового адміністрування мають сприяти прискоренню соціально-економічного розвитку громади. Вони стосуються підвищення фінансової й податкової грамотності керівництва, депутатів і населення громади; відновлення переробних виробництв і підприємств, особливо у формі комунальної власності; задіяння резервів наповнення загального бюджету громади; оптимізації видатків для підтримки соціальної та виробничої інфраструктури, молодіжних проєктів та гендерних програм; здійснення соціальної відповідальності, державно-приватного партнерства, діяльності громадських організацій.

The article raises and addresses important issues of financial management and tax administration and their role in ensuring the socio-economic development of local communities. The structure, substantive features and functions of financial management and tax administration are determined. In the conditions of the Novotroitsk united territorial community the problems of their implementation were revealed. They are mostly related to financial management and are both subjective and objective. Identification of problems of financial management and the factors that cause them, allowed to develop proposals for its improvement in the future. It is concluded that its measures, as well as measures of tax administration should help accelerate the socio-economic development of the community. They concern the increase of financial and tax literacy of the leadership, deputies and the population of the community; restoration of processing plants and enterprises, especially in the form of communal property; use of reserves to fill the general budget of the community; cost optimization to support social and industrial infrastructure, youth projects and gender programs; implementation of social responsibility, public-private partnership, activities of public organizations.

Financial management and tax administration are an important factor in the development of united territorial communities as new administrative-territorial entities in Ukraine. However, as well as relatively new tools of management and regulation in this interpretation, they have certain advantages and limitations in implementation. In particular, in the conditions of the Novotroitsk united territorial community of the Kherson area effective implementation of financial management is connected with lack of special financial education of the management and deputies of the profile permanent commission of community council; their insufficient training, coaching and advanced training in this field; the uneven distribution of the population, the remoteness and sparseness of most rural settlements and the difficulty of obtaining feedback from their residents to meet their needs and interests; insufficient representation of youth in the structure of the deputy corps.

In general, the population of the community is characterized by narrow natural reproduction, emigration of young people outside the community, aging. Therefore, in the near future, its management should provide for the creation and operation of a youth center, the restoration of former processing plants, attracting new formats of culture and leisure. Effective tax administration should also contribute to this. Fiscal, distributive and regulatory functions of taxes should

promote the implementation of social responsibility of economic entities, public-private partnerships at the community level; activities of public organizations and foundations, development of cooperative movement and integration processes in rural areas; introduction of innovations in all spheres of life and attraction of investments.

Ключові слова: територіальні громади, фінансовий менеджмент, податкове адміністрування, соціально-економічний, розвиток, бюджет, видатки, надходження, оптимізація.

Key words: territorial communities, financial management, tax administration, socio-economic, development, budget, expenditures, revenues, optimization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В Україні 2020 рік ознаменувався завершенням адміністративно-територіальної реформи та створенням територіальних громад у нових територіально-адміністративних межах. Вони отримали і розширені повноваження, і більшу відповідальність щодо власного соціально-економічного розвитку. В цих умовах важливе значення має використання інструментів фінансового менеджменту й податкового менеджменту у процесі прийняття управлінських рішень з забезпечення життєдіяльності громади. Тому вивчення та обґрунтування їх структури, алгоритмів, засобів, виявлення особливостей і проблем та шляхів вирішення є актуальним, теоретично і практично значимим та своєчасним.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідно вказати, що питання розвитку сільських територій знайшли відображення у працях провідних вітчизняних науковців. Так, моделі їх розвитку та соціальної відповідальності агробізнесу досліджувались у публікаціях М. Ігнатенка; ринку праці, зайнятості населення, сільського зеленого туризму — Л. Мармуль, І. Романюк, В. Ярового; розвитку суб'єктів аграрного господарювання на селі — В. Петренко, А. Постола, Н. Рунчевої та інших науковців. Питання ж фінансового менеджменту та податкового адміністрування почали вивчатися порівняно недавно, у зв'язку з новими функціями територіальних громад, отже, вимагають подальшого розвитку.

У процесі свого розвитку однією з нагальних проблем постала проблема не тільки фінансової та податкової грамотності сільського населення, але й керівників та фахівців територіальних сільських громад, розуміння їх важливості та використання у процесі здійснення соціально-економічного розвитку. Тому обґрунтування їх змісту та структури, а також аналіз та оцінка ефективності здійснення й впливу на соціально-економічний розвиток сільської територіальної громади може бути предметом статті.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є виявлення змістовних та структурних особливостей фінансового менеджменту й податкового адміністрування, всебічний аналіз ефективності їх здійснення в конкретних умовах територіальної громади, виявлення можливих проблем та розробка пропозицій щодо їх вирішення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансовий менеджмент для новостворених сільських територіальних громад означає діяльність щодо організації фінансово-економічних відносин і потоків, формуванням загальних бюджетів та їх використанням. У такому розумінні його можна вважати основою для прийняття управлінських рішень щодо соціально-економічного розвитку громади, вирішення її соціальних та екологічних проблем, визначення програмних пріоритетів на перспективу структури управління та адміністрування. Його доповнює податкове адміністрування як управління реалізацією податкових відносин, справляння податків як одного з основних джерел наповнення державного та місцевих бюджетів. Тому оцінка ефективності їх здійснення та розробка напрямів оптимізації є важли-

вою складовою частиною всієї структури управління територіальними громадами [1—4].

Насамперед при виявленні проблем задіяння вказаних інструментів є фінансова й податкова неграмотність населення та низька соціальна відповідальність значної частини підприємців, які здійснюють свою діяльність на сільських територіях. Дійсно, всі жителі територіальних громад бажають жити в чистому середовищі, при освітлених вулицях і хороших дорогах, в облаштованих населених пунктах з необхідним набором соціальних та виробничих послуг, житлово-комунальними зручностями та іншими благами цивілізації. Проте не всі хочуть сплачувати податки вчасно або взагалі їх сплачувати.

Наступна проблема — це не достатня фінансова грамотність керівництва та депутатів рад територіальних громад. Часто вони мають гуманітарну освіту; не мають досвіду роботи в якості фахівців та керівників; не досить обізнані з сучасним законодавством, своїми правами й обов'язками, а також фінансовими й податковими важелями для вирішення тих або інших проблем.

Ще однією проблемою є недостатня кількість тренінгів з цієї проблематики для керівництва та членів територіальних громад; значне зменшення державних дотацій та інших форм державної підтримки сільської інфраструктури [5, с. 206]. Певну управлінську неузгодженість створює й тривалий процес реформування, невеликий досвід здійснення нової владної вертикалі. Повною мірою виявлені проблеми підтверджує та ілюструє розвиток однієї з територіальних громад Херсонської області — Новотроїцької.

Вона була утворена у межах колишнього адміністративного району — Новотроїцького. Зараз у складі громади перебувають ті ж 44 населених пункти, у т.ч. два селища міського типу (смт) — Новотроїцьке та Сиваське. Вони об'єднані у дві селищні та сільські ради. Проте якщо раніше район підпорядковувався обласному центру, то зараз — районному центру, яким стало для громади місто Генічеськ. Це значно змінило організаційні, регуляторні та інші відносини між суб'єктами адміністрування й господарювання на даній території. При цьому деякі владні структури зберегли свій колишній статус. Наразі це стосується й Державної податкової інспекції.

З позицій виконання адміністративно-регуляторних функцій це має як позитивні, так і негативні наслідки (збільшення територій адміністративних районів; подовження ланцюга узгодження управлінських рішень та збільшення алгоритму його прийому для громад (громада — райцентр — обласний центр), а не райцентр — обласний центр). З позитивних сторін — це скорочення витрат на адміністративно-управлінський апарат, але позбавлення населених пунктів адміністративних функцій зменшує їх роль як центрів розвитку територій та може призводити до їх занепаду. Очевидно, що у процесі розвитку такими можуть бути окремі фермерські господарства й інші осередки організованої господарської життєдіяльності й інфраструктури [6]. Що стосується депресивних і, особливо, деградуючих сі, то за відсутності механічного та природного приросту населення здійснювати їх відтворення, навіть просте, практично не можливо, що стверджує у необхідності реформ.

Необхідно зазначити, що в структурі управлінського апарату Новотроїцької ОТГ функціонує підрозділ з обліку, фінансування та планування діяльності. Також у

складі постійних депутатських комісій селищної ради VIII скликання функціонує комісія з питань бюджету, фінансів, планування та економічного розвитку. У ній працюють 5 депутатів на чолі з головою, але лише один з них має вищу спеціальну освіту з обліку й аудиту і жоден — з фінансів.

При дотриманні гендерної рівноваги, звертає на себе увагу досить значний вік депутатів як цієї комісії — 53,0 років, так і всього депутатського корпусу — 53,7 років. У складі ради працює лише 3 депутати віком до 40,0 років, а молодь віком 18,9 — 35,0 років не представлена взагалі. Між тим у статеві-віковій структурі населення особи цієї вікової демографічної когорти навіть за приблизними оцінками досягають 25-% частки. Тому громаді необхідно звернути увагу на представництво цієї демографічної когорти у владі. Адже в них інші, більш значні потреби порівняно з представниками вікової когорти 50,0 років і більше щодо спортивних активностей, культурно-мистецької діяльності та інших видів творчості тощо.

Звичайно, поважний вік означає досвід роботи та управління, але ж і молоді кадри є більш мобільними та креативними у своїй діяльності, що є також надзвичайно важливим для розвитку сільських громад. У цих умовах важливе значення має постійне навчання прийомам та інструментам фінансового менеджменту. Про навчальні матеріали та тренінги, консультації з фінансового менеджменту мова йде на загальній мапі сайту територіальних громад країни, проте про стан навчальної роботи саме у Новотроїцькій громаді інформацію у відкритому доступі знайти важко.

На якість та ефективність прийняття управлінських рішень у громаді впливає система розселення та людських ресурсів населених пунктів у ній. Так, у Новотроїцькій ОТГ з 44 населених пунктів, розміщених у межах її території тільки центр громади — смт Новотроїцьке, — має кількість жителів понад 10,8 тис. Ще одне смт — Сиваське — налічує понад 4,6 тис. мешканців; понад 2,7 тис. осіб проживає у с. Громівка, стільки ж мешканців є у с. Чкалове; 1,7 тис. населення має с. Одрадівка та 1,3 тис. — с. Новопокровка. Таким чином, лише 6 населених пунктів або 13,6% з них зосереджують 23,8 тис. осіб або 69,4% населення громади. Ще у 5 селах кількість населення перебуває на рівні 1,0 тис. осіб, у 8 селах мешкає від 0,5 до 0,9 тис. осіб. Отже, 19 або 42,0% населених пунктів мають основну частину населення громади — 89,2%. Така система розселення значно ускладнює фінансовий менеджмент для 10,8% населення решти 25 сільських населених пунктів, які є малолюдними.

Їх інтереси мають представляти освічені у плані фінансів і управління депутати або сільські голови чи старости, не байдужі господарники, але для більшості сіл таке представництво залишається проблематичним. Тому важливу роль у процесі фінансового менеджменту та управління розвитком з огляду на виявлені особливості структури ОТГ мають відігравати підприємства агробізнесу, які здійснюють прибуткову діяльність тут, у т. ч. на засадах соціальної відповідальності та державно-приватного партнерства.

Ця пропозиція є слушною з огляду на специфіку господарського комплексу Новотроїцької ОТГ. Його структура характеризується наявністю у комунальній власності дотаційних підприємств, закладів і установ соціальної та виробничої інфраструктури, житлово-комунального господарства, культури, мистецтва і спорту та відсутністю бюджетоутворюючих підприємств місцевого значення. У минулому це були сучасні харчосмакова фабрика, комбікормовий завод, маслосирзавод, м'ясокомбінат. Їх продукція була дуже ліквідною на місцевому, обласному та міжобласному аграрних ринках. Тому варто повернутися до питання про відновлення їх діяльності, особливо на засадах муніципальної або кооперативної власності. Крім виробничо-економічного та фінансового результатів, це мало б значні соціальні ефекти через зростання зайнятості населення, збільшення його доходів та добробуту.

Велике значення для фінансового менеджменту розвитку Новотроїцької об'єднаної територіальної громади має діяльність розміщеної тут Новотроїцької державної податкової інспекції Головного управління Державної податкової служби України у Херсонській області, Автономній Республіці Крим та м. Севастополі. Під керівництвом ГУ ДПС здійснюється адміністрування податків на місцевому та державному рівнях. Інспекція не перебуває у структурі місцевого самоврядування, але справляє значний вплив на фінансовий менеджмент та інші напрями життєдіяльності громади. Так, завдяки податковому адмініструванню у загальний місцевий бюджет у 2021 р. було залучено 181,0 млн грн податкових надходжень. У державний бюджет було направлено 170,0 млн грн. Виплати з єдиного соціального внеску (ЄСВ) дорівнювали 127,0 млн грн надходжень. Вказані результати є вагомими для малолюдної ОТГ з моноспеціалізацією господарського комплексу та свідчать про ефективність податкового адміністрування ГУ ДПС.

Також Новотроїцька податкова інспекція ретельно здійснює свої фіскальні та контролюючі функції. Зокрема, йдеться про цільове використання земель, сільсько-господарських угідь. У разі виявлення порушень владі громади надаються необхідні рекомендації щодо прийняття управлінських рішень, а на рівні ДПС забезпечуються нараховані відповідно до закону податки. Іншим напрямом роботи є встановлення правильної нормативної грошової оцінки земель; нарахування орендної плати; забезпечення вчасної сплати податків. Завдяки цьому громада отримує належну дохідну частину бюджету, має змогу розподіляти його видатки та забезпечувати роботу важливих об'єктів соціальної та виробничої інфраструктури, а також управлінського апарату.

Необхідно зазначити, що на території громади функціонує декілька великих сучасних аграрних та енергетичних підприємств. Зокрема, це ТОВ "Світанок", СК "Громівський", ПОСП "Агрофірма "Мир", ПОСП "Агрофірма "Сиваш" та ін. провідні підприємства. Крім значного обсягу сплачених податків, вони вносять великий вклад у функціонування громади, вирішення її соціальних проблем. Зокрема, нами ремонтуються автомобільні шляхи місцевого значення, утримуються дитячі садки та шкільні їдальні, фінансуються стадіони та спортивні команди. Також це окремі ініціативи приватних меценатів. Тому робота місцевої влади по організації та координуванню їх зусиль також є важливим складником фінансового менеджменту.

Однак на території Новотроїцької ОТГ не достатньо представлені громадські організації та їх робота, наприклад, з альтернативної енергетики, сільського зеленого туризму, освіти й творчості молоді, професійної орієнтації і віддаленої роботи, гендерної рівності та ін. Наразі кошти таких організацій, їх гранти, стипендії також сприятимуть і фінансовому менеджменту, й будуть вагомим складником соціально-економічного розвитку Новотроїцької територіальної громади.

ВИСНОВКИ

Фінансовий менеджмент та податкове адміністрування є важливим чинником розвитку об'єднаних територіальних громад як нових адміністративно-територіальних утворень в Україні. Проте як також порівняно нові в такій інтерпретації інструменти управління та регулювання вони мають певні переваги й обмеження у виконанні. Зокрема, в умовах Новотроїцької об'єднаної територіальної громади Херсонської області ефективно здійснення фінансового менеджменту пов'язане з відсутністю спеціальної фінансової освіти керівництва й депутатів профільної постійної комісії ради громади; недостатнім їх навчанням, тренінгами та підвищенням кваліфікації у цій сфері; нерівномірним розміщенням населення, віддаленістю та малолюдністю більшої частини сільських населених пунктів та ускладненням отримання зворотного зв'язку їх мешканців щодо за-

безпечення їх потреб та інтересів; недостатнім представництвом молоді у структурі депутатського корпусу.

Загалом населенню громади притаманні звужене природне відтворення, еміграція молоді за межі громади, старіння. Тому в найближчій перспективі її менеджмент має передбачити створення й роботу молодіжного центру, відновлення колишніх переробних підприємств, залучення нових форматів культури і дозвілля. Цьому має сприяти й ефективне податкове адміністрування. Фіскальна, розподільна та регуляторна функції податків мають сприяти здійсненню соціальної відповідальності суб'єктів господарювання, державно-приватного партнерства на рівні громади; діяльності громадських організацій і фондів, розвитку кооперативного руху та інтеграційних процесів на селі; впровадженню інновацій у всі сфери життєдіяльності й залученню інвестицій.

Література:

1. Дем'янишин В.Г. Податковий механізм формування доходів бюджету: концептуальні засади теорії та напрями модернізації. Світ фінансів. 2017. № 2 (51). С. 84—96.

2. Ігнатенко М.М., Сарапіна О.А. Вплив автоматизації обліку та фінансової звітності на безпеку підприємств. Економічний вісник університету. 2018. Вип. 38. С. 47—53.

3. Струк Н.П. Соціально-економічний розвиток територіальних громад і місцеве оподаткування: взаємозв'язок та взаємовплив. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7864> (дата звернення: 17.01.2022).

4. Гладченко Т.Б. Поняття податкового механізму та його елементи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2016. № 21. С. 62—64.

5. Мармуть Л.О., Романюк І.А. Фінансове забезпечення та податкові аспекти розвитку туристичної діяльності в Україні. Економічний вісник університету. Вип. 42. 2019. С. 204—210.

6. Бондарук Т.Г. Державний борг України та видатки бюджету на його обслуговування. Статистика України. 2018. № 1. С. 30—39.

7. Мельник М.І. Податковий контроль в Україні: проблеми та пріоритети підвищення ефективності: монографія Львів: ДУ "Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України", 2015. 330 с.

8. Постол А.А. Розвиток великих аграрних підприємств: механізми та інструментарій: монографія. Харків: "Смугаста типографія", 2018. 348 с.

9. Романюк І.А. Вплив податків на розвиток підприємств туристичної галузі в Україні. Управління розвитком соціально-економічних систем: матер. Другої Міжнар. наук.-практ. конф., 11—12 квітня 2019 р. Харків: ХНТУСГ, 2019. С. 154—156.

10. Пасінович І.І., Сич О.А. Сучасні підходи до управління фінансовими потоками суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8098> (дата звернення: 17.01.2022).

11. Рунчева Н.В. Управління розвитком корпоративних відносин в аграрній сфері економіки: монографія. Херсон: Айлант, 2017. 362 с.

12. Ситник Н.С., Стасишин А.В., Гукалюк А.Ф., Західна О.Р., Сич О.А., Шушкова Ю.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 845 с.

13. Патицька Х. Фінансово-економічний потенціал територіальних громад: механізми функціонування та активізації: монографія. ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України". Львів, 2019. 209 с.

14. Ігнатенко М.М., Мармуть Л.О. Облік, оцінка й діагностика фінансово-економічних результатів діяльності у стратегічному менеджменті підприємств і організацій. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 6 (11). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/11-2017-ukr> (дата звернення: 17.01.2022).

15. Петренко В.С. Стратегії розвитку аграрних підприємств з іноземними інвестиціями. Херсон: Айлант, 2017. 354 с.

References:

1. Dem'yanyshyn, V.H. (2017), "Tax mechanism of budget revenues formation: conceptual bases of theory and directions of modernization", *Svit finansiv*, vol. 2 (51), pp. 84—96.

2. Ihnatenko, M.M. and Sarapina, O.A. (2018), "The impact of accounting automation and financial reporting on business security", *Ekonomichnyy visnyk universytetu*, vol. 38, pp. 47—53.

3. Struk, N. (2020), "Social and economic development of territorial communities and local taxation: relationship and interplay", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7864> (Accessed 17 January 2022).

4. Hladchenko, T.B. (2016), "The concept of tax mechanism and its elements", *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Seriya: Yurysprudentsiya, vol. 21, pp. 62—64.

5. Marmul', L.O. and Romaniuk, I.A. (2019), "Financial support and tax aspects of tourism development in Ukraine", *Ekonomichnyy visnyk universytetu*, vol. 42, pp. 204—210.

6. Bondaruk, T.H. (2018), "Public debt of Ukraine and budget expenditures for its maintenance", *Statystyka Ukrainy*, vol. 1, pp. 30—39.

7. Mel'nyk, M.I. (2015), *Podatkovyy kontrol' v Ukraini: problemy ta pryorityty pidvyshchennya efektyvnosti* [Tax control in Ukraine: problems and priorities for improving efficiency], DU "Instytut rehional'nykh doslidzhen' im. M.I. Dolishn'oho NAN Ukrainy", L'viv, Ukraine.

8. Postol, A.A. (2018). *Rozvytok velykykh ahrarnykh pidpryyemstv: mekhanizmy ta instrumentariy* [Development of large agricultural enterprises: mechanisms and tools], *Smuhasta typohrafiya*, Kharkiv, Ukraine.

9. Romaniuk, I.A. (2019), "The impact of taxes on the development of tourism enterprises in Ukraine", *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya. Upravlinnya rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system* [International scientific-practical conference. Management of development of social and economic systems], KhNTUSH, Kharkiv, Ukraine, 11—12 april, pp. 154—156.

10. Pasinovich, I.I. and Sych, O.A. (2020), "Modern approaches to managing financial flows of economic entities", *Efektivna ekonomika*, vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8098> (Accessed 17 January 2022).

11. Runcheva, N.V. (2017), *Upravlinnya rozvytkom korporatyvnykh vidnosyn v ahrarniy sferi ekonomiky* [Management of development of corporate relations in the agrarian sphere of economy], Aylant, Kherson, Ukraine.

12. Sytnyk, N.S. Stasyshyn, A.V. Hukalyuk, A.F. Zakhidna, O.R., Sych, O.A. and Shushkova, Yu.V. (2020), *Finansovyy menedzhment* [Financial management], LNU imeni Ivana Franka, L'viv, Ukraine.

13. Patyts'ka, Kh. (2019), *Finansovo-ekonomichnyy potentsial terytorial'nykh hromad: mekhanizmy funktsionuvannya ta aktyvizatsiyi* [Financial and economic potential of territorial communities: mechanisms of functioning and activation], DU "Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M. I. Dolishn'oho NAN Ukrainy", L'viv, Ukraine.

14. Ihnatenko, M.M. and Marmul', L.O. (2017), "Accounting, evaluation and diagnosis of financial and economic results of activities in the strategic management of enterprises and organizations", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, vol. 6 (11), available at: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/11-2017-ukr> (Accessed 17 January 2022).

15. Petrenko, V.S. (2017), *Stratehiyi rozvytku ahrarnykh pidpryyemstv z inozemnymy investytsiyamy* [Strategies for the development of agricultural enterprises with foreign investment], Aylant, Kherson, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 23.01.2022 р.