

## МОДЕЛЬ ДІАГНОСТИКИ СТАНУ ГІРНИЧОДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ ЗА НАПРЯМАМИ ДІЯЛЬНОСТІ

### MODEL OF MINING INDUSTRY DIAGNOSTICS BY THE DIRECTIONS OF ACTIVITY

*У статті зазначено, що економічний розвиток будь-якої галузі залежить від результатів господарської діяльності підприємств, які входять до її складу. Проведено аналіз статистичних даних щодо динаміки кількості підприємств добувної промисловості та розроблення кар'єрів протягом 2013–2015 років у розрізі видів економічної діяльності та розмірів підприємств. Розроблено та проведено практичне застосування моделі діагностики стану гірничодобувної галузі, в основі якої покладено існуючі підходи до проведення експрес-аналізу промислових підприємств з урахуванням специфіки вхідних даних на основі групування.*

**Ключові слова:** гірничодобувна галузь, діагностика стану, модель діагностики, напрямки діяльності.

*В статье указано, что экономическое развитие любой отрасли зависит от результатов хозяйственной деятельности предприятий, входящих в ее состав. Проведен анализ статистических данных о динамике количества предприятий добывающей промышленности и разработке карьеров в течение 2013–2015 годов в разрезе видов экономической деятельности и размеров*

*предприятий. Разработано и проведено практическое применение модели диагностики состояния горнодобывающей отрасли, в основе которой лежат существующие подходы к проведению экспресс-анализа промышленных предприятий с учетом специфики входных данных на основе группировки.*

**Ключевые слова:** горнодобывающая отрасль, диагностика состояния, модель диагностики, направления деятельности.

*The article states that the economic development of any industry depends on the results of the economic activity of enterprises that are part of it. The analysis of statistical data on the dynamics of the number of mining industry enterprises and the development of quarries during 2013–2015, in terms of types of economic activity and size of enterprises. The practical application of the model of the diagnostics of the mining industry, based on which existing approaches to the rapid analysis of industrial enterprises, taking into account the specifics of the input data on the basis of grouping, are developed and carried out.*  
**Key words:** mining industry, diagnostics of a condition, model of diagnostics, directions of activity.

УДК 330.332

Коваленко М.О.

аспірант

Класичний приватний університет

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах проблема оптимізації стану промислових галузей господарства набуває особливого значення, адже ефективно її вирішення дасть змогу не лише віднайти внутрішні та зовнішні фінансові резерви і поліпшити ключові індикатори діяльності, але й скорегувати стратегічні пріоритети та обрати правильний вектор розвитку. Крім того, беручи до уваги особливості досліджуваної гірничодобувної галузі як пріоритетної експортно-орієнтованої галузі економіки, а також оновлені підходи до діагностики стану галузі, можна сказати, що вирішення означеної проблеми набуває більш вагомого значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результати дослідження багатьох науковців (О. Амоша [1], О. Бондар-Підгурська [2], М. Ericsson [3], М. Ступнік, В. Калініченко, В. Колосов [4–6], Б. А. Карпінський, Н. Залуцька [7], І. Ляшенко, А. Онищенко [8] та інших) указують на виняткову роль гірничодобувної галузі у забезпеченні умов для ритмічного функціонування та розвитку інших галузей економіки України, особливо таких, як виробництво та розподіл електроенергії, газ та вода; переробна промисловість, транспорт та будівництво.

**Постановка завдання.** Ураховуючи значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню окремих аспектів управління гірничодо-

бувною галуззю, можна сказати, що проблема діагностики й оцінки стану за напрямками діяльності на галузевому рівні потребує нагального вирішення, тому є досить актуальною та стала метою статті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Будучи орієнтованою на ринок проміжного споживання, гірничодобувна галузь виробляє продукцію, що використовується в подальшому виробництві сировиною, матеріалами та напівфабрикатами [9]. Таким чином, створення умов для забезпечення її економічного розвитку є актуальним завданням.

До складу гірничодобувної галузі входять такі види промислових підприємств, як [10]:

- добування кам'яного та бурого вугілля;
- добування сирої нафти та природного газу;
- добування металевих руд;
- інша добувна промисловість.

Економічний розвиток будь-якої галузі залежить від результатів господарської діяльності підприємств, які входять до її складу. У табл. 1 наведено статистичні дані щодо динаміки кількості підприємств добувної промисловості та розроблення кар'єрів протягом 2013–2015 років у розрізі видів економічної діяльності та розмірів підприємств [10]. Слід зазначити, що значна кількість підприємств знаходиться на територіях Донецької та Луганської областей. Оскільки деякі райони цих областей сьогодні є тимчасово окупованими, то з табл.

Таблиця 1

**Кількість підприємств гірничодобувної галузі за їх розмірами та видами економічної діяльності [2]**

Галузь	Рік	Кількість підприємств, од.			
		Разом	Великі	Середні	Малі
Гірничодобувна, в тому числі:	2013	1 918	54	304	1 560
	2014	1 408	31	233	1 144
	2015	1 485	27	243	1 215
добування кам'яного та бурого вугілля	2013	399	35	89	275
	2014	103	13	44	46
	2015	157	9	67	81
добування сирової нафти та природного газу	2013	119	5	19	95
	2014	110	4	19	87
	2015	115	4	20	91
добування металевих руд	2013	59	11	9	39
	2014	46	12	8	26
	2015	44	13	7	24
інша добувна промисловість	2013	1 341	3	187	1 151
	2014	1 149	2	162	985
	2015	1 169	1	149	1 019

Таблиця 2

**Динаміка обсягів реалізованої продукції гірничодобувної галузі за 2013–2015 роки в порівняних цінах, млн. грн. [2]**

Рік	Гірничодобувна галузь, млн. грн.	Обсяг реалізованої продукції в порівняних цінах, млн. грн.			
		Вугілля	Нафта та газ	Металеві руди	Інше
2013	185 031,8	62 868,6	40 237,6	68 432,6	13 493,0
2014	140 037,6	24 565,1	42 386,1	61 934,9	11 151,6
2015	118 660,8	21 125,1	41 442,7	46 198,0	9 895,1
Середньорічний темп приросту, %	-19,9%	-42,0%	1,5%	-17,8%	-14,4%

1 видно, що протягом 2013–2015 років гірничодобувна галузь України втратила значний обсяг свого виробничого потенціалу. Так, скорочення загальної кількості підприємств склало  $(1485/1918-1) \cdot 100\% = -22,6\%$ . Найбільші втрати мали місце серед великих підприємств добувної промисловості, їхня чисельність скоротилась з 54 до 27 од., або на -50%; кількість середніх підприємств скоротилась на -20,1%, а малих – на -22,1%.

Якщо розглядати втрати за видами економічної діяльності, то найгірша ситуація склалась у виробництві кам'яного та бурого вугілля: загальна чисельність підприємств скоротилась на -60,7%, зокрема за рахунок великих підприємств (на -74,3%). На другому місці знаходяться підприємства з добування металевих руд. Їхня кількість за рахунок середніх та малих підприємств зменшилась на -25,4%. Однак це єдиний вид діяльності, де чисельність великих підприємств зросла з 11 до 13 од. Промислове добування сирової нафти та газу хоча й зберегло мінімальні втрати за загальною кількістю підприємств на рівні -3,4%, проте це відбулось за рахунок середнього та малого бізнесу; великі підприємства скоротили свою присутність на -20%. Інша добувна промисловість теж зазнала втрат на рівні -12,8%.

Розглянуті тенденції негативно вплинули на всю гірничодобувну галузь та економіку України в цілому. У табл. 2 наведено статистичні дані щодо динаміки обсягів реалізованої продукції підприємств галузі протягом 2013–2015 років (порівняно з 2013 роком).

Як видно з табл. 2, середньорічний темп приросту реалізованої продукції у добувній промисловості становив -19,9%. Ці зміни відбулись за рахунок щорічного скорочення: видобутку вугілля на -42,0%; металевих руд – -17,8%; іншої добувної промисловості – -14,4%. У таких умовах розробка стратегії для підвищення ефективності виробництва має спиратись на результати моніторингу та діагностики стану гірничодобувної галузі з урахуванням видів економічної діяльності.

Державна статистична звітність містить у відкритому доступі агреговані дані про показники балансу підприємств гірничодобувної галузі та фінансові результати господарської діяльності [10]. Актив балансу представлений відомостями про обсяги необоротних та оборотних активів, причому оборотні активи мають відповідну деталізацію; пасив балансу містить інформацію про власний капітал, довгострокові та поточні зобов'язання, зокрема з розгорнутою деталізацією. Таким чином,

виходячи з поставленого завдання та наявних статистичних даних, нами було запропоновано модель діагностики результатів діяльності гірничодобувної галузі та проведено порівняльний аналіз результатів дослідження в розрізі видів економічної діяльності, методологічні основи якої наведені на рис. 1.

Перший етап наведеного вище методичного підходу передбачає вибір та обґрунтування множини економічних показників, що комплексно характеризують стан підприємств гірничодобувної галузі [11]. Позначимо їх як  $X = \{X_i\}$ ,  $i = 1..n$ . Відбір показників виконувався з урахуванням таких обмежень:

- множина усереднених показників повинна обчислюватись на основі статистичних даних, які знаходяться у відкритому доступі, максимально повно характеризувати стан підприємств гірничодобувної галузі та містити мінімальну необхідну для цього кількість показників;

- множина показників повинна відображати різні аспекти фінансового та економічного стану підприємств: ліквідність та платоспроможність відповідно для оцінки потенційної можливості підприємств галузі своєчасно погашати короткострокові та довгострокові зобов'язання; ділову активність та рентабельність для оцінки обіговості активів та фінансових результатів діяльності; фінансову стійкість для оцінки структури джерел фінансування активів; виробничу діяльність для оцінки стану основних засобів та ефективності використання трудових ресурсів. Позначимо приналежність показника  $X_i$  до  $j$ -ої групи як  $X_i^{(j)}$ .

Результат обчислення множини показників за згрупованими даними суцільного спостереження наведено в табл. 3.

Виходячи з рекомендованих експертних значень показників для підприємств промисловості,

можна зазначити, що гірничодобувна галузь має проблеми із забезпеченням ліквідності, ділової активності і рентабельності, а також показниками виробничої діяльності. Причому зазначені проблеми з часом мають тенденцію до погіршення.

Оскільки кожний з усереднених показників має різний діапазон допустимих значень, напрям оптимізації та розмірність, то обов'язковою процедурою є їхнє нормування. Воно передбачає приведення значень усіх показників до інтервалу від 0 до 1, де гіршому значенню відповідає менше нормоване і навпаки. Виконавши нормування, ми отримуємо можливість провести згортку показників до єдиного інтегрального показника.

Використовуючи накопичений досвід експрес-аналізу господарської діяльності підприємств [12], в межах цього дослідження нормування виконувалось за допомогою формули:

$$X_{норм} = \frac{X - X_{worst}}{X_{best} - X_{worst}}, \quad (1)$$

де  $X_{норм}$  – нормоване значення усередненого показника  $X$ ;  $X_{best}$  – найкраще з можливих значень показника  $X$ , до якого слід прагнути;  $X_{worst}$  – найгірше значення показника, якого слід уникати.

Формула (1) має перевагу під час нормування показників, які можуть мати різний напрям оптимізації: в обох можливих випадках отримані значення  $X_{норм}$  коректно відображаються на інтервалі  $[0; 1]$ . Якщо показник прагне до зростання, тоді  $X_{best}$  дорівнює максимальному значенню з допустимих меж, а  $X_{worst}$  – мініимальному. Та навпаки, якщо показник прагне до зменшення, тоді  $X_{best}$  дорівнює мініимальному значенню, а  $X_{worst}$  – максимальному. Межі для кожного усередненого показника  $X_{best}$  та  $X_{worst}$  обрані таким чином, що коли  $X$  приймає рекомендоване значення, то  $X_{норм}$  буде дорівнювати 0,9. Подальше покращення  $X$  понад

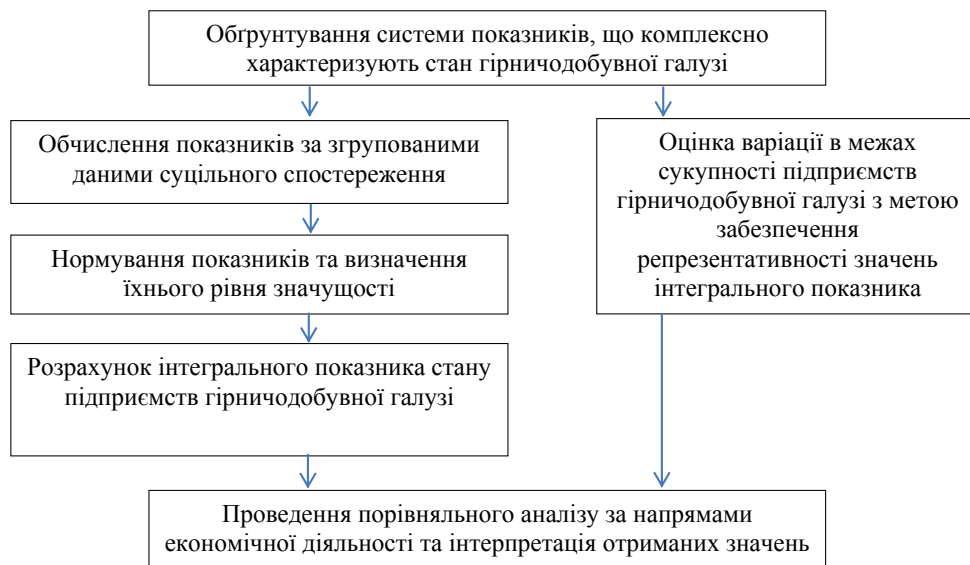


Рис. 1. Методичний підхід до діагностики стану гірничодобувної галузі

**Розрахунок усереднених показників діяльності підприємств гірничодобувної галузі за даними 2013–2015 років**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Напрямок оптимізації
<i>Ліквідність (<math>I_L</math>)</i>				
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,018	0,965	0,834	max
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,838	0,772	0,698	max
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,094	0,048	0,033	max
<i>Платоспроможність (<math>I_P</math>)</i>				
Коефіцієнт фінансової напруги	0,182	0,196	0,165	min
Співвідношення довгострокових зобов'язань до необоротних активів	0,298	0,329	0,294	min
<i>Ділова активність та рентабельність (<math>I_D</math>)</i>				
Коефіцієнт обіговості сукупного капіталу	0,576	0,546	0,597	max
Коефіцієнт обіговості оборотних активів	1,486	1,351	1,364	max
Рентабельність сукупного капіталу	2,81%	-3,11%	-6,50%	max
<i>Фінансова стійкість (<math>I_F</math>)</i>				
Коефіцієнт фінансової автономії	0,437	0,385	0,310	max
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,619	0,581	0,476	max
<i>Виробнича діяльність (<math>I_B</math>)</i>				
Ступінь зносу основних засобів, %	57,1%	65,3%	57,9%	min
Середньомісячна продуктивність праці, тис. грн. на 1 особу	36,6	47,2	69,4	max

рекомендований рівень призведе до нормованих значень у діапазоні від 0,9 до 1.

На основі нормованих значень показників спочатку розраховується груповий, а потім інтегральний показник, який комплексно характеризує результати господарської діяльності підприємств гірничодобувної галузі. Ця процедура називається згортою і потребує попереднього визначення рівнів значущості, які відображають важливість того чи іншого аспекту діяльності. Для цього експерт формує відповідну систему переваг у якісній шкалі. За результатами такої оцінки обчислюється матриця парних порівнянь  $Z = \{z_{ij}\}$ ,  $i, j = 1..n$ :

$$\begin{cases} z_{ij} = 1, & \text{якщо } X_i \approx X_j, \\ z_{ij} = 0, & \text{якщо } X_i < X_j \end{cases}, \quad (2)$$

Тоді вагові коефіцієнти усереднених показників або групи показників будуть обчислюватись за формулою:

$$k_i = \frac{\sum_{j=1}^n z_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n z_{ij}}, \quad (3)$$

Згортка групових показників до інтегрального з урахуванням вагових коефіцієнтів виконувалась за допомогою адитивно-мультиплікативної факторної моделі:

$$PI = k_1 I_L + k_2 I_P + k_3 I_D + k_4 I_F + k_5 I_B \rightarrow \max, \quad (4)$$

де  $I_L$ ,  $I_P$ ,  $I_D$ ,  $I_F$ ,  $I_B$  – групові показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності, фінансової стійкості, виробничої

діяльності;  $k_1, k_2, k_3, k_4, k_5$  – вагові коефіцієнти кожної групи показників;  $PI$  – інтегральний показник діяльності підприємств гірничодобувної галузі.

Обчислений інтегральний показник має допустимий інтервал значень від 0 до 1, причому (згідно з умовами нормування)  $PI = 0,9$  буде відповідати рекомендованому рівню усереднених показників. Також слід звернути увагу на ще одну особливість  $PI$ . Оскільки результати розрахунків базуються на згрупованих даних суцільного спостереження, то вони характеризують загальну ситуацію, яка склалась на більшості підприємств гірничодобувної галузі. Однак у межах будь-якого групування завжди існує варіація, тобто відхилення індивідуальних значень об'єкта спостереження від усередненого рівня [13]. Тобто завжди будуть присутні підприємства, економічне становище яких буде відрізнятися від узагальнених показників з галузі як у кращу, так і в гіршу сторону. Чим більше таких підприємств і вищий рівень варіації, тим розраховане значення інтегрального показника  $PI$  є менш репрезентативним. Тому в межах цього дослідження було проведено відповідну оцінку індивідуальних відхилень від середнього у галузі рівня. Зважаючи на наявні статистичні дані, показником, за яким було виконано оцінку варіації, виступав фінансовий результат до оподаткування. Державна статистична звітність містить дані про кількість підприємств та обсяги прибутку/збитку, які ними було отримано. Це дозволило нам розрахувати відповідні квадратичні коефіцієнти варіації, зна-

Результати діагностики стану гірничодобувної галузі за напрямками діяльності за даними 2013–2015 років

Галузь	Рік	$I_L$	$I_n$	$I_d$	$I_\phi$	$I_B$	PI	$K_{\text{BAP}}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9
добувна промисловість і розроблення кар'єрів	2013	0,318	0,886	0,369	0,822	0,271	0,497	12,2%
	2014	0,285	0,870	0,310	0,751	0,245	0,456	18,3%
	2015	0,249	0,896	0,293	0,611	0,316	0,445	17,2%
добування кам'яного та бурого вугілля	2013	0,130	0,720	0,347	0,212	0,285	0,335	11,3%
	2014	0,089	0,734	0,277	0,113	0,150	0,263	11,5%
	2015	0,142	0,643	0,224	0,200	0,207	0,272	15,0%
добування сирової нафти та природного газу	2013	0,173	0,977	0,378	0,975	0,388	0,546	7,0%
	2014	0,209	0,960	0,289	0,743	0,445	0,502	26,1%
	2015	0,204	0,961	0,398	0,623	0,703	0,573	13,3%
добування металевих руд	2013	0,825	0,926	0,422	1,000	0,299	0,639	28,7%
	2014	0,623	0,875	0,348	0,991	0,340	0,587	14,6%
	2015	0,349	0,965	0,262	0,856	0,348	0,514	14,8%
інше	2013	0,403	0,832	0,325	0,727	0,264	0,474	8,4%
	2014	0,352	0,776	0,287	0,530	0,183	0,394	21,4%
	2015	0,364	0,759	0,329	0,537	0,281	0,429	23,8%

чення яких дозволяє робити висновки про репрезентативність обчислених значень інтегральних показників: менше значення коефіцієнту варіації свідчить про нижчий рівень варіації та навпаки. Якщо його значення не перевищує 33,3%, це свідчить про помірний рівень варіації, а також про те, що усереднені показники діяльності підприємств галузі добре описують загальні тенденції, що притаманні більшості суб'єктів господарювання.

Під час обчислення вагових коефіцієнтів групових показників була обрана така система переваг:  $(I_L \approx I_n \approx I_\phi) \approx (I_d \approx I_B)$ . Тобто показникам, які характеризують ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість, було надано рівнозначну перевагу з показниками фінансової стійкості та виробничої діяльності. Отже, вагові коефіцієнти кожної групи прийняли значення:  $k_1 = 0.167$ ,  $k_2 = 0.167$ ,  $k_3 = 0.250$ ,  $k_4 = 0.167$ ,  $k_5 = 0.250$ . Результати діагностики стану гірничодобувної галузі за напрямками діяльності за даними 2013–2015 років з урахуванням коефіцієнтів варіації наведені в табл. 4.

Як видно з колонки (9) табл. 4, розраховані коефіцієнти варіації для всіх видів економічної діяльності протягом 2013–2015 років не перевищували допустимого рівня 33,3%. Це свідчить про помірний рівень відхилень, а отже, значення інтегральних показників добре характеризують не тільки загальні тенденції в галузі, але й результати діяльності окремих підприємств.

**Висновки з проведеного дослідження.** Результати діагностики показали, що найбільш проблемними для всіх без винятку напрямів діяльності у підприємств галузі є показники ліквідності. Низька ліквідність балансу пов'язана зі значними

обсягами кредиторської та дебіторської заборгованості. Також не менш важливим питанням відновлення економічного зростання в галузі є низька обіговість капіталу та збиткова діяльність на 40–50% підприємств. Зношеність основних засобів становить 50–75%, що негативно впливає на ефективність основної діяльності та низький рівень продуктивності праці.

Найбільш депресивним є виробництво з добутку кам'яного та бурого вугілля. Значні обсяги непокритих збитків останніх років призвели до того, що дуже часто вони перебивають величину власного капіталу, що негативно впливає на показники фінансової стійкості.

Таким чином, науковою новизною роботи є удосконалення та практичне застосування моделі діагностики стану гірничодобувної галузі, в основу якої покладено існуючі підходи до проведення експрес-аналізу промислових підприємств з урахуванням специфіки вхідних даних на основі групування.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Амоша О., Логвиненко О. Актуальні проблеми розвитку вугільної промисловості України. Економіка України. 2006. № 12. С. 4–11.
2. Бондар-Підгурська О. Науково-методичні аспекти інноваційного розвитку гірничодобувної промисловості в контексті сталого зростання. Науковий вісник НГУ, 2014. № 1. С. 143–152.
3. Ericsson M. Mining technology – trends and development / Polinares working paper № 29. March 2012. URL: [http://www.polinares.eu/docs/d2-1/polinares\\_wp2\\_chapter17.pdf](http://www.polinares.eu/docs/d2-1/polinares_wp2_chapter17.pdf).
4. Розширення сировинної бази підземного Кривбасу за рахунок залучення до видобутку магнетито-

вих кваліфікацій / Короленко М., Ступнік М., Калініченко В. та ін.]. Кривий Ріг, 2012. 284 с.

5. Ступнік М., Калініченко В., Колосов В. Стан і перспективи розвитку підземних гірничих робіт у Криворізькому басейні. Розробка родовищ: щоріч. наук.-техн. зб. Д.: ТОВ «ЛізуновПрес», 2013. С. 223–228.

6. Колосов В. Перспективи розвитку горнорудної отрасли. Качество минерального сырья. 2011. Вып. 2011. С. 35–42.

7. Карпінський Б., Залуцька Н. Фінансово-господарська діяльність підприємств вугільної галузі України: реалії та перспективи. Фінанси України. № 8. 2008. С. 63–73.

8. Ляшенко І., Онищенко А. Прямі та двоїсті балансові моделі «витрати-випуск». Економічна кібернетика. Донецьк, 2009. № 1. С. 55–63.

9. Україна у цифрах 2016. Статистичний збірник – Державна служба статистики України. Київ, 2017. 240 с.

10. Статистичний збірник «Промисловість України у 2011–2015 роках». – Державна служба статистики України. Київ, 2016. 382 с.

11. Рибалка О. Формування системи показників фінансового стану підприємства для оцінки ймовірності банкрутства. Економіст. 2005. № 9. С. 63–65.

12. Волощук Р. Підходи до нормування економічних показників. Індуктивне моделювання складних систем: Зб. наук. пр. Київ: МННЦ ІТС НАН та МОН України, 2009. Вип. 1. С. 17–25.

13. Цал-Цалко Ю. Статистичний аналіз фінансової звітності: теорія, практика та інтерпретація: монографія. Житомир: ЖЭТУ, 2004. 208 с.

## MODERN PROBLEMS AND FEATURES OF MANAGEMENT OF HISTORICAL HERITAGE INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF INCREASING THEIR SERVICE NATURE

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА УЧРЕЖДЕНИЙ ИСТОРИЧЕСКОГО НАСЛЕДИЯ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ ИХ СЕРВИСНОГО ХАРАКТЕРА

*The article deals with the main management problems faced by the institutions of the sphere of historical heritage. The text suggests the possible solutions to identified problems. The authors give the definition of the institution of the sphere of protection and public transmission of historical heritage. The article compares these institutions with other organizations and institutions in the field of social and cultural service. Special attention is paid to the specific and most urgent tasks of management of institutions of historical heritage in comparison with other cultural institutions or organizations of the sphere of social and cultural service.*

**Key words:** historical heritage, cultural institutions, museum, economy of culture, management.

*У статті розглядаються основні управлінські проблеми, з якими стикаються установи сфери історичної спадщини. Пропонуються можливі шляхи вирішення виділених проблем. Дається визначення дефініції установи сфери охорони та громадської трансляції історичної спадщини. Проводиться порівняння цих установ з іншими організаціями й установами сфери соціально-культурного сервісу. Особлива увага приділяється специфічним і найбільш актуальним завдан-*

*ням менеджменту установ сфери історичної спадщини у порівнянні з іншими організаціями культури або організаціями сфери соціально-культурного сервісу.*

**Ключові слова:** історична спадщина, установи культури, музеї, економіка культури, менеджмент.

*В статье рассматриваются основные управленческие проблемы, с которыми сталкиваются учреждения сферы исторического наследия. Предлагаются возможные пути решения выделенных проблем. Дается определение дефиниции учреждения сферы охраны и общественной трансляции исторического наследия. Проводится сравнение данных учреждений с другими организациями и учреждениями сферы социально-культурного сервиса. Особое внимание уделяется специфическим и наиболее актуальным задачам менеджмента учреждений сферы исторического наследия по сравнению с другими организациями культуры или организациями сферы социально-культурного сервиса.*

**Ключевые слова:** историческое наследие, учреждения культуры, музеи, экономика культуры, менеджмент.

UDC 338.467.6

**Kazlouski V.U.**

Dr. habil. in Economics, Professor, Professor of Department of Finance and Accounting Grodno Yanka Kupala State University

**Ganski U.A.**

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Economics and Management Minsk Institute of Entrepreneurial Activity

**Problem statement.** Historical heritage institutions are institutions, which preserve, produce or distribute historical heritage. In turn, historical heritage is defined as the ideas, performances and artifacts (including objects and buildings) that are considered

by professionals and the public at large to represent and embody the legacy of a civilization, culture or community and hence to deserve preservation, display, transmission or reproduction. Thus, historical heritage institutions include institutions whose mis-