

Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 338.48:005.334] (07)

Грищенко Сергій Іванович

аспірант

Київського національного університету технологій та дизайну

Gryshchenko Sergii

Postgraduate Student of the

Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: 0009-0003-1496-3625

**МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ
СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИЗМУ
METHODOLOGICAL PROVISIONS FOR THE FORMATION OF A
FINANCIAL STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A
TOURISM ENTERPRISE**

Анотація. Вступ. Аналіз практики господарювання підприємств, які реалізують стратегії сталого розвитку, показав, що вони досягають у своєму розвитку кращих результатів ніж ті, які спираються на традиційні моделі. Серед мотивів таких компаній – підвищення лояльності співробітників, клієнтів, місцевих громад і можливість залучати нових клієнтів та ставати привабливими для інвесторів. Підприємства української індустрії туризму, які в своїй діяльності керуються необхідністю дотримання глобальних цілей сталого розвитку, потребують методичного забезпечення процесу розробки фінансової стратегії сталого розвитку на засадах поєднання традиційного підходу з концепцією вартісно-орієнтованого управління. Це обумовлює необхідність інтеграції в систему стратегічного управління підприємством підсистеми стратегічного фінансового менеджменту, завданням якої є поєднання

традиційного підходу з концепцією вартісно-орієнтованого управління для забезпечення сталого розвитку підприємства туризму як соціально-відповідального суб'єкта економічних відносин, його фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Мета – дослідження теоретичних питань і розробка методичних положень формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємств туризму на засадах управління вартістю.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження є теорії стратегічного та фінансового менеджменту у взаємозв'язку з положеннями теорій фінансово-економічної стійкості і вартісно-орієнтованого управління. При вирішенні конкретних наукових завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: діалектичний, структурно-логічного і семантичного аналізу, системний і комплексний підходи, матричний метод.

Результати. Запропоновано визначення фінансової стратегії сталого розвитку СТД на засадах управління вартістю як програми дій інноваційного характеру, спрямованих на стабільне відтворення вартості туристичного підприємства при забезпеченні балансу фінансово-економічних, соціальних та екологічних цілей, в результаті чого забезпечується задоволення очікувань усіх зацікавлених сторін в координатах досягнення цілей сталого розвитку. Розроблено модель та обґрунтовано методичні положення формування і реалізації фінансової стратегії сталого розвитку СТД. Запропоновано матрицю вибору забезпечувальних фінансових стратегій, які представлено у складі ресурсно-інвестиційних, відновлювальних та стратегії згорання бізнесу.

Перспективи. Важливе значення для СТД має розроблення інструментарію оцінювання результатів і комплексного моніторингу показників діяльності підприємства, що дозволить отримати вичерпну

інформацію для прогнозування і розроблення коригуючих заходів для цілей оперативного і стратегічного фінансового управління.

Ключові слова: суб'єкти туристичної діяльності, сталий розвиток, фінансова стратегія сталого розвитку, вартісно-орієнтоване управління.

Summary. *Introduction. An analysis of the business practices of companies that implement sustainable development strategies has shown that they achieve better results in their development than those that rely on traditional models. The motivations of such companies include increasing the loyalty of employees, customers, and local communities, as well as the ability to attract new customers and become attractive to investors. Enterprises of the Ukrainian tourism industry, which are guided by the need to comply with global sustainable development goals, need methodological support for the process of developing a financial strategy for sustainable development based on a combination of the traditional approach and the concept of value-based management. This necessitates the integration of a subsystem of strategic financial management into the system of strategic management of enterprise, whose task is to combine the traditional approach with the concept of value-based management to ensure the sustainable development of tourism enterprise as a socially responsible subject of economic relations, its financial stability and competitiveness.*

The purpose is to study theoretical issues and develop methodological provisions for the formation of a financial strategy for sustainable development of tourism enterprises on the basis of value management.

Materials and Methods. The theoretical and methodological basis of the study is the theories of strategic and financial management in conjunction with the provisions of the theories of financial and economic sustainability and value-based management. In solving specific scientific problems, general scientific and special research methods were used: dialectical, structural, logical and semantic analysis, systemic and integrated approaches, and the matrix method.

Results. A definition of the financial strategy for sustainable development of TSE on the basis of value management as a programme of innovative actions aimed at sustainable reproduction of the value of a tourism enterprise while ensuring a balance of financial, economic, social and environmental goals is proposed, resulting in meeting the expectations of all stakeholders in the coordinates of achieving sustainable development goals. A model is developed and methodical provisions for the formation and implementation of a financial strategy for sustainable development of TSEs are substantiated. A matrix for selecting supporting financial strategies is proposed, which are presented as part of the resource-investment, restoration and business wind-down strategies.

Prospects. The development of tools for evaluating the results and comprehensive monitoring of enterprise performance is important for the TSE, which will provide comprehensive information for forecasting and developing corrective measures for operational and strategic financial management.

Key words: *tourism entities, sustainable development, financial strategy of sustainable development, value-based management.*

Постановка проблеми. В умовах схвалення Українським урядом цільових орієнтирів у досягненні Цілей сталого розвитку (ЦСР) на період до 2030 року, як пріоритетного курсу [1; 2], перед суб'єктами господарювання більшості галузей постало завдання – розробити стратегію сталого розвитку і комплекс заходів щодо її реалізації. Підприємства туристичного бізнесу не є виключенням з числа тих суб'єктів економіки, які у своїй діяльності керуються необхідністю орієнтації на досягнення цілей сталого розвитку.

Для вирішення завдання побудови сучасної ефективної системи управління в координатах сталого розвитку потребується розробка і впровадження в практику господарювання підприємств різних видів економічної діяльності положень VBM-менеджменту (від Value Based Management) [3-6]. Основою даної концепції є теорія управління вартістю,

яку економічною спільнотою визнано базовою парадигмою розвитку бізнесу з метою задоволення інтересів як власників, так й інших груп стейкхолдерів [5].

Аналіз практики господарювання українських підприємств показав, що VBM-менеджмент впроваджують в практику господарювання переважно великі підприємства корпоративного сектора економіки, для яких важливим є завдання збільшення вартості бізнесу. Слід зазначити, що суб'єкти туристичної діяльності в своїй діяльності керуються традиційними підходами, зокрема спрощеною системою фінансового управління. Орієнтиром для сталого розвитку суб'єкта туристичної діяльності (СТД) повинна бути відповідна стратегія, призначена стати сполучною ланкою між обраною загальною корпоративною стратегією розвитку на довгострокову перспективу і оперативними цілями по їх досягненню. У той же час, проблематика формування фінансової стратегії сталого розвитку на засадах управління вартістю СТД не знайшла належного висвітлення в науковій літературі, що визначає актуальність досліджень в даній предметній області.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти розробки фінансової стратегії підприємства достатньо опрацьовано рядом вчених, серед яких: Бернацька А.О. [7], Бугай В.З. [8], Гудзь О.І. [9], Різник В.С. [8], Романишин В.О. [7]. Проблематика формування стратегії управління вартістю підприємств знайшла відображення в наукових працях таких зарубіжних і українських дослідників: Арнольд Г. [10], Девіс М. [10], Вокалюк А.С. [6], Давидов О.І. [11], Кульбач Ю.О. [12], Мартін Дж. [13], Петі Дж. [13], Ровний Я.В. [14], Сотніков А.В. [15]. Особливості вартісно-орієнтованого управління в координатах сталого розвитку підприємств стали результатом досліджень таких науковців як: Костирко Л.А. [4; 5], Терещенко О.О. [5], Костирко Р.О. [4; 5], Кукса І.М. [4], Серeda О.О. [5], Тарасенко І.О. [4].

Теоретико-методологічним підґрунтям формування системи стратегічного управління фінансами та, зокрема, обґрунтування фінансової стратегії, є класичні теорії стратегічного та фінансового менеджменту у взаємозв'язку з основними положеннями теорій економічного розвитку, фінансової рівноваги та фінансово-економічної стійкості, вартісно-орієнтованого управління. Проте, застосування цих теорій до вирішення завдань формування фінансової стратегії СТД певною мірою ускладнено неадаптованістю методологічного, методичного та організаційного забезпечення системи як стратегічного управління в цілому, так і системи стратегічного фінансового менеджменту до проблем розвитку СТД, у тому числі в координатах сталого розвитку туризму.

Однією з проблем українського бізнесу є відсутність системності в управлінні, що зумовлює негативні наслідки, серед яких: поглиблення системної кризи, а в деяких випадках і кризи стратегічного розвитку [7, с. 59]. Доцільність імплементації основних положень концепції вартісно-орієнтованого управління фінансами в практику українських підприємств, вчені обґрунтовують перевагами, які при цьому отримує підприємство, серед яких: досягнення конкурентних переваг; можливість підвищити якість менеджменту; оптимальний розподіл фінансових ресурсів за напрямками діяльності; визначення особистого внеску працівників у розвиток бізнесу, їх мотивація щодо створення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі, інші [5, с. 12; 6, с. 162]. Ще одним аргументом є також те, що в умовах орієнтації суб'єктів господарювання на досягнення цілей сталого розвитку саме перебудова системи фінансового управління на засадах VBM-менеджменту дозволить поєднати довгострокові цілі бізнесу з фінансовими інтересами стейкхолдерів. Л.А. Костирко, Р.О. Костирко, І.М. Кукса та І.О. Тарасенко зазначене обґрунтовують тим, що з одного боку «вартість підприємства є індикатором сталого розвитку, а з іншого – регулятором розподілу цінності для різних учасників економічних

відносин» [4, с. 7]. Головною ідеєю VBM-управління, як зазначається в [5, с. 20], є забезпечення зростання доданої вартості під керуванням впливом на різні групи чинників генерації вартості (організаційні, маркетингові, інформаційні, фінансові та інші), які в підсумку забезпечують сталий розвиток підприємства в координатах досягнення стратегічних цілей.

Акцентуючи увагу на важливому значенні стратегії управління вартістю підприємства у досягненні ЦСР, українські вчені зазначають, що така стратегія «... має бути органічно вбудована в діяльність з підготовки і реалізації загальної стратегії. По відношенню до корпоративної – стратегія управління вартістю носить підлеглий характер, тому вона повинна бути узгоджена з цілями і напрямками корпоративної стратегії» [5, с. 319].

Основними елементами обґрунтування стратегії управління вартістю при цьому є такі: (1) визначення основних факторів вартості; (2) аналіз альтернативних стратегій; (3) оцінка ресурсного потенціалу; (4) узагальнення стратегічних планів з позицій визначення ключових факторів вартості; (5) аналіз сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням впливу конкурентних переваг і загроз [5, с. 319]. Найбільш вагомий внесок у процес формування стратегії управління вартістю зробили українські вчені – Л.А. Костирко, О.О. Терещенко, Р.О. Костирко, О.О. Середя, які: дослідили структуру фінансової стратегії підприємства та механізм її реалізації; визначили основні елементи розробки та оцінки ефективності стратегії управління вартістю підприємства; обґрунтували альтернативні стратегії управління вартістю корпорації; надали рекомендації щодо контролю та оцінки результативності реалізації стратегії управління вартістю підприємства з використанням системи КПЕ за рівнями управління [5, с. 319-340].

Принципову характеристику основних компонентів фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства, їх пріоритетних аспектів (цільових орієнтирів) наведено в [8]. Так, компонентами процесу

обґрунтування фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства визначено такі: (1) місія; (2) розробка механізму забезпечення фінансової стратегії стійкого розвитку СТД, включаючи діагностичні процедури, їх науково-методичне забезпечення та інструментарій, і фінансове планування; (3) формування організаційно-методичного базису та процедур формування фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства; (4) розробка механізму реалізації фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства.

Метою статті є дослідження теоретичних питань і розробка методичних положень формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємств туризму на засадах управління вартістю.

Виклад основного матеріалу. Провідну роль у реалізації принципів сталого розвитку відіграють окремі підприємства – суб'єкти туристичної діяльності, досягнення операційних і фінансових цілей яких суттєво залежить від взаємодії з такими контрагентами як: органи державної і місцевої влади, конкуренти, постачальники, суб'єкти пов'язаних видів діяльності. Крім того, розвиток туризму позитивно позначається і на соціальних, економічних та екологічних показниках стану громад і територій, оскільки призводить до залучення інвестицій, створення робочих місць, розвитку культурного потенціалу та інших нефінансових результатів.

Аналіз практики господарювання підприємств, які реалізують стратегії сталого розвитку, показав, що вони досягають кращих результатів ніж ті, які спираються на традиційні моделі. Серед українських компаній, які зорієнтували свій бізнес на досягнення ЦСР доцільно відзначити: «Кока-Кола», PepsiCo, Tetra Pak, «Елопак» та «Кен-Пак», які запроваджують пілотні проєкти у сфері управління відходами; компанія «Ашан» забезпечує роботою молодь із синдромом Дауна; проєкти, спрямовані на досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року реалізують компанії: «АрселорМіттал», BASF, «Феррексपो»), до 2040 року (ДТЕК, «Нафтогаз

України») [16]. Серед мотивів компаній, які реалізують стратегії сталого розвитку і визнають свою соціальну відповідальність, – підвищення лояльності співробітників, клієнтів, місцевих громад і можливість залучати нових клієнтів та ставати привабливими для інвесторів.

СТД, які у своїй діяльності орієнтовані на досягнення ЦСР, повинні водночас забезпечувати і досягнення цілей власного бізнесу, серед яких – надання послуг у сфері туризму, максимізація прибутку та зростання вартості бізнесу. Це обумовлює необхідність інтеграції в систему стратегічного управління підприємством підсистеми стратегічного фінансового менеджменту, завданням якої є поєднання традиційного підходу з концепцією вартісно-орієнтованого управління для забезпечення сталого розвитку підприємства туризму як соціально-відповідального суб'єкта економічних відносин, його фінансової стійкості та перспективної конкурентоспроможності.

Фінансова стратегія розглядається вченими як елемент загальної корпоративної стратегії та має бути органічно вбудована в діяльність з розроблення та реалізації загальної стратегії підприємства, по відношенню до якої має підлеглий характер [5]. При цьому вона виконує роль функціональної стратегії, що виконує координуючу функцію в господарському механізмі за умови врахування обмеженості фінансових ресурсів в процесі обґрунтування стратегічних рішень. Фінансову стратегію також розглядають як: інструмент забезпечення цілеспрямованої інтеграції усіх напрямів розвитку фінансової сфери підприємства; процес розробки системи довгострокових цілей і механізму їх досягнення; засіб управління змінами на базі нейтралізації негативних і активного використання позитивних чинників розвитку [5, с. 315-319]. Головною метою фінансової стратегії підприємства є «фінансове забезпечення максимізації ринкової вартості організації», а її домінантами – стратегія формування фінансових

ресурсів, інвестиційна стратегія, стратегія забезпечення фінансової безпеки, стратегія управління фінансовою діяльністю і податкова стратегія [5, с. 321].

Зважаючи на розглянуте, вважаємо доцільним ввести поняття фінансової стратегії сталого розвитку СТД на засадах управління вартістю (ФССРП), під якою будемо розуміти програму дій інноваційного характеру, спрямованих на стабільне відтворення вартості туристичного підприємства при забезпеченні балансу фінансово-економічних, соціальних та екологічних цілей, в результаті чого забезпечується задоволення очікувань усіх зацікавлених сторін в координатах досягнення цілей сталого розвитку.

При побудові моделі, представленої на рис. 1, виходили з того, що в системі стратегічного фінансового менеджменту СТД обґрунтування фінансової стратегії передбачає врахування основних цілей підприємства туристичної галузі – задоволення потреб споживачів у туристичних послугах та зростання вартості бізнесу, підвищення рівня прибутковості і фінансової стійкості підприємства за умови досягнення балансу економічних, екологічних та соціальних цілей з позицій зацікавлених сторін. За результатами опрацювання наукової літератури [4; 5; 8; 9], аналізу досвіду українських СТД пропонуються такі методичні положення розробки фінансової стратегії сталого розвитку підприємства туризму:

по-перше, аналіз стратегічної позиції підприємства, що передбачає оцінку фінансового потенціалу СТД за критерієм співвідношення ROI/WACC, з метою визначення фінансової стійкості, ресурсного потенціалу, відповідності рівня управління визначеним стратегічним цілям СТД. При цьому важливе значення має наявний фінансово-економічний потенціал як окремих СТД, так і в цілому туристичної індустрії країни, від якої залежить результативність даного виду економічної діяльності за показниками податкових надходжень від функціонування галузі, внеском у ВВП, експортним потенціалом;

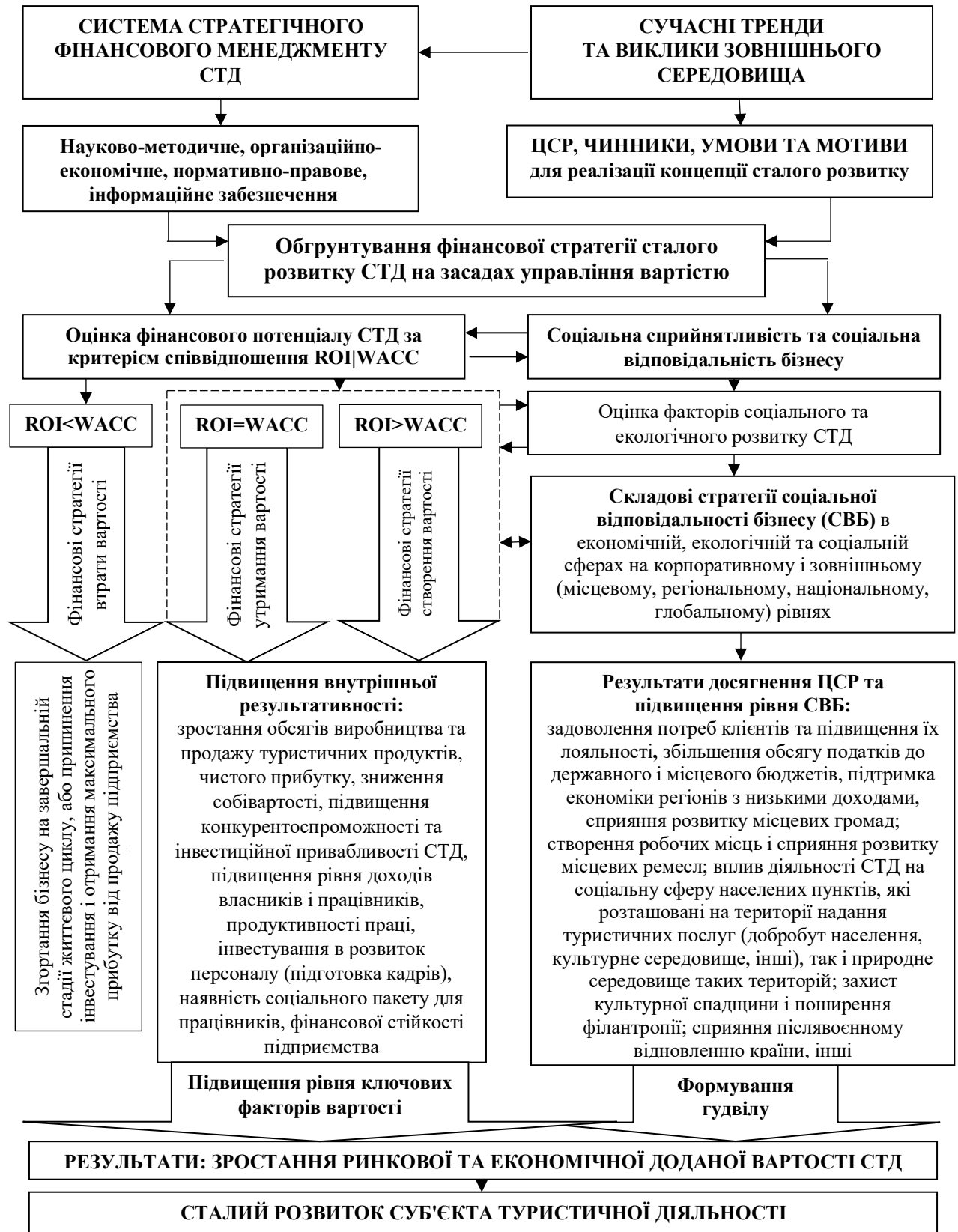


Рис. 1. Модель формування та реалізації фінансової стратегії сталого розвитку СТД на засадах управління вартістю

Джерело: розроблено автором з використанням [5; 6]

по-друге, обґрунтований вибір фінансової стратегії сталого розвитку СТД потребує налаштування фінансового механізму підприємства до умов функціонування на засадах вартісно-орієнтованого управління. З огляду на це, в основі системи стратегічного фінансового менеджменту має бути адаптивний підхід до управління, що забезпечить імплементацію основних положень концепції вартісно-орієнтованого управління, зміну (коригування) системи цінностей і мети з урахуванням цілей підприємства та ЦСР. При цьому важливо враховувати, що нова вартість закладається і створюється ще на етапі формулювання стратегії, а отже в сучасних умовах стратегічні чинники з позицій зростання вартості мають пріоритет над оперативними. Тому першочерговим завданням стратегічного фінансового менеджменту є не швидке збільшення прибутку, а зростання в динаміці доданої вартості, створеної шляхом прийняття доцільних фінансових рішень у всіх сферах діяльності СТД при одночасному задоволенні інтересів усіх зацікавлених сторін, орієнтуючись на досягнення ЦСР та соціальної відповідальності;

по-третє, врахування сучасних глобальних трендів розвитку індустрії туризму та викликів зовнішнього середовища. Аналіз показав, що туристичний бізнес в Україні залежить як від потенціалу підприємств, так і множини чинників зовнішнього середовища, серед яких: глобалізаційні процеси, політична, соціальна та економічна нестабільність в країні, а, починаючи з 2022 року – повномасштабна війна, які позначилися не лише на розвитку туристичної індустрії, а й суміжних, пов'язаних з нею, видів економічної діяльності. Проведення аналізу чинників зовнішнього середовища рекомендується здійснювати з використанням інструментарію PEST-аналізу, SWOT-аналізу, SNW-аналізу;

по-четверте, імплементація принципів стейкхолдер-менеджменту в контексті реалізації концепції сталого розвитку задля забезпечення соціальної відповідності підприємства та орієнтації на досягнення ЦСР. Як

показав аналіз практики ведення бізнесу підприємствами різних видів економічної діяльності, які орієнтувалися на досягнення цілей сталого розвитку, за генеральну ціль вони ставили не лише досягнення фінансово-економічної ефективності (максимізації прибутку і рентабельності), а й сприяння суспільному добробуту і внесок у збереження довкілля. Оскільки за такого підходу може виникати протиріччя в інтересах власників бізнесу, то вибір вектору розвитку підприємства з орієнтиром на інвестування у збереження довкілля і сприяння досягненню суспільних цілей, повинен бути свідомим вибором власників та ідеологією ведення бізнесу, що потребує готовності персоналу до змін. Прогрес СТД у досягненні ЦСР є підґрунтям для поліпшення ділової репутації (гудвілу) підприємства, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню показників доданої вартості (EVA, MVA);

по-н'яте, оцінка результатів реалізації ФССРП з позицій підвищення результативності бізнесу та рівня соціальної відповідальності, як свідчення прогресу підприємства у досягненні ЦСР. Такими результатами є:

1) на внутрішньому рівні: *фінансово-економічні показники*: приросту обсягів виробництва та продажу туристичних продуктів, чистого прибутку; рентабельності власного та інвестованого капіталу, чистих активів, рівня капіталізації, прибутку на акцію, економічної доданої вартості (EVA), ринкової доданої вартості (MVA), чистого приведенного доходу (NPV); підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості СТД; зростання рівня доходів і продуктивності праці працівників; підвищення рівня фінансової стійкості підприємства в довгостроковій перспективі; *соціальні та екологічні показники результативності*: прогрес у сфері екологічної (природоохоронної) діяльності, надання соціального пакету та інвестування в розвиток персоналу, запровадження програм медичного страхування, соціальної допомоги працівникам та членам їх родин, інші програми соціальної підтримки персоналу;

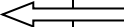
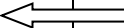
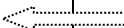
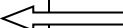
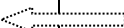
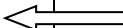
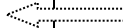
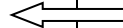
2) *на зовнішньому рівні* соціальна відповідальність бізнесу проявляється у таких показниках: *фінансово-економічна сфера країни (територій, громад)*: збільшення обсягу податкових надходжень до державного і місцевого бюджетів; підтримка економіки регіонів з низькими доходами, сприяння розвитку місцевих громад; створення робочих місць і сприяння розвитку місцевих ремесл; *соціальна та екологічна сфера країни (територій, громад)*: сприяння розвитку соціальної сфери населених пунктів, які розташовані на території надання туристичних послуг; захист культурної спадщини і поширення філантропії, сприяння післявоєнному відновленню країни; сприяння збереженню природного середовища таких територій, інші.

З метою обґрунтування альтернативних стратегій СТД пропонуємо матрицю вибору конкретних (забезпечувальних) стратегій залежно від рівня фінансового потенціалу СТД за критерієм співвідношення ROI/WACC, яку представлено в табл. 1. ФССРП пропонується представити набором забезпечувальних стратегій, реалізація яких в сукупності буде сприяти забезпеченню фінансової стійкості та формуванню потенціалу СТД в контексті сталого розвитку, і, як наслідок, задоволенню очікувань зацікавлених сторін щодо соціальних показників та покращенню екологічної ситуації на території його розташування. До набору забезпечувальних стратегій рекомендовано включити такі групи: ресурсно-інвестиційні стратегії (стратегії нарощування потенціалу); відновлювальні стратегії (стратегії збереження потенціалу); стратегія згортання (припинення) бізнесу.

Пропонована матриця (табл. 1) рекомендується для обґрунтування вибору або коригування діючої стратегії, враховуючи рівень фінансового потенціалу підприємства туризму (залежно від критерію ROI/WACC) з позицій оцінки здатності СТД забезпечувати фінансову стійкість і досягати цілей сталого розвитку з урахуванням можливостей реалізації соціальних та екологічних програм на зовнішньому та внутрішньому рівнях.

Таблиця 1

Матриця вибору забезпечувальних фінансових стратегій

Вид забезпечувальної стратегії	Фінансовий потенціал СТД за критерієм співвідношення ROI/WACC			
	Вектор стратегії			
	сталий розвиток	створення вартості	утримання вартості	втрата вартості
	ROI>WACC		ROI=WACC	ROI<WACC
Ресурсно-інвестиційні стратегії (нарощування потенціалу)				
Стратегія розвитку				
Стратегія становлення (інвестування відтворювальних процесів)				
Стратегія стабілізації (підвищення ефективності)				
Відновлювальні стратегії (збереження потенціалу)				
Стратегія диверсифікації (подолання ресурсних обмежень)				
Стратегія відновлення конкурентних позицій				
Стратегії згортання бізнесу				
Стратегія припинення бізнесу				

Джерело: адаптовано автором за даними [4; 5; 17]

В табл. 1 стрілками показано, яку стратегію доцільно обрати підприємству залежно від наявного фінансового потенціалу та який прогрес при цьому очікується з огляду на зміну вартості і можливість інвестувати в програми екологічного і соціального призначення. Так, наприклад, при достатньому рівні фінансового потенціалу ($ROI > WACC$) підприємству рекомендується обрати стратегію розвитку (група ресурсно-інвестиційних стратегій), що дозволить не лише забезпечити довготривалий прогрес у створенні, але й інвестувати у соціально-відповідальні проєкти. І навпаки, стратегію відновлення конкурентних позицій, доцільно обрати СТД, фінансовий потенціал якого оцінюється як руйнівний щодо вартості ($ROI < WACC$). Метою реалізації такої стратегії є виконання комплексу дій щодо зниження цін і маркетингових зусиль, спрямованих на продовження життєвого циклу підприємства, а в разі неможливості застосування такої

стратегії – доцільно реалізувати стратегію припинення бізнесу з метою його згортання і отримання максимального прибутку від продажу продуктів і активів. За результатами аналізу показників фінансового потенціалу суб'єктів туристичної діяльності в умовах війни пріоритетною для більшості можуть бути визначені стратегія стабілізації, стратегія подолання ресурсних обмежень і стратегія відновлення конкурентних позицій, а в окремих випадках – поєднання останніх двох стратегій. Як показав аналіз групи досліджуваних підприємств туризму (ПРАТ «КИЙ АВІА», ДП «Туристичний оператор «УКРПРОФТУР», ТОВ «АНЕКС ТУР», ПРАТ «ЛЬВІВТУРИСТ», ПРАТ «ПОЛТАВАТУРИСТ», ТОВ «ТЕЗ ТУР», ТОВ «ДЖОІН АП»), лише ПРАТ «КИЙ АВІА» має потенціал для реалізації стратегії становлення з можливістю переходу до стратегії розвитку. Слід зазначити, що необхідною умовою застосування пропонованого підходу до вибору стратегічних альтернатив для СТД має бути проведення глибокої діагностики усіх чинників, які визначають фінансовий потенціал та стійкість підприємства і від яких залежить можливість та успішність реалізації ФССРП.

Висновки. Виходячи з результатів проведених досліджень можна зробити висновок, що формування фінансової стратегії сталого розвитку суб'єктів туристичної діяльності залежать від виду і масштабів діяльності підприємства туризму, його фінансового потенціалу та сприятливості зовнішнього середовища. Завдання обґрунтування фінансової стратегії сталого розвитку ускладнює та обставина, що питання обґрунтування і вибору фінансової стратегії в координатах сталого розвитку туристичного підприємства є відносно новим орієнтиром, що визначає відмінний від звичного спектр завдань, цільових установок та ресурсного забезпечення. Причому вибір стратегічних пріоритетів і відповідної стратегії потребує застосування гнучкої системи критеріїв відбору з урахуванням не лише стратегічної важливості вартості для власників бізнесу, але і враховуючи очікування зацікавлених сторін в контексті впливу підприємства на еколого-

економічні та соціальні показники розвитку країни (території, громади). Завданням стратегічного фінансового менеджменту з огляду на це є розробка фінансової стратегії сталого розвитку на засадах управління вартістю, яка найбільшою мірою відповідатиме очікуванням власників бізнесу та зацікавлених сторін, а її впровадження створюватиме підприємству позитивний гудвіл та посилюватиме конкурентні позиції на ринку.

Література

1. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.02.2025).

2. Цілі сталого розвитку. *United Nations Development Programme*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 10.02.2025).

3. Непочатченко О.О., Пташник С.А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

4. Костирко Л.А., Костирко Р.А., Кукса І.М., Тарасенко І.О. Стратегічний фінансовий менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид. перероб. та доп. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. 465 с.

5. Костирко Л.А., Терещенко О.О., Костирко Р.О., Середа О.О. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств: навчальний посібник. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 466 с

6. Вокалюк А.С. Сучасна парадигма ціннісно-орієнтованого управління як інструмент інноваційно-інвестиційної реконфігурації бізнес-процесів підприємств-стейкхолдерів будівництва. *Управління розвитком*

складних систем. 2020. № 42. С. 159-168. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-42/25.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).

7. Романишин В.О., Бернацька А.О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 54-62. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2020/11.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

8. Бугай В.З., Різник В.С. Формування фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 3 (35). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/294129> (дата звернення: 10.02.2025).

9. Гудзь О.І. Формування фінансової стратегії підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 24 (1). С. 107-110. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-1-2017/25.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).

10. Arnold G., Davies M. Value-Based Management: Context and Application. *John Wiley & Sons*: Chichester, UK, 2000. 384 p.

11. Давидов О. І. Формування стратегії управління фундаментально-стейкхолдерською доданою вартістю підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-5-9882>.

12. Кульбач Ю.О. Механізм управління вартістю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 23. С. 82-86. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2017/16.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

13. Martin J.D. and Petty J.W. Value Based Management – The corporateresponse othe shareholder revolution. *Harvard Business School Press*, 2000. p. 249.

14. Ровний Я.В. Основні елементи механізму управління вартістю підприємства. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 89-92. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/25.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

15. Сотніков А.В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наук. праць*. Львів, 2011. С. 252-257.

16. Сталий розвиток України: час державі та бізнесу об'єднатись. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/11/29/680231/> (дата звернення: 10.02.2025).

17. Тарасенко І. О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика: монографія. К.: КНУТД, 2010. 390 с.

References

1. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku [For the improvement of Strategic tourism development the resort for the period up to 2026]: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriva Ukrainy vid 16.03.2017 № 168-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

2. Shcho take Tsili staloho rozvytku [What are the Sustainable Development Goals]. *United Nations Development Programme*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> [in Ukrainian].

3. Nepochatchenko O.O., Ptashnyk S.A. (2021). Finansovyi menedzhment yak neobkhidna skladova efektyvnoi systemy upravlinnia pidpriemstvom [Financial management as a necessary component of an effective enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*. No 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf [in Ukrainian].

4. Kostyrko L.A., Kostyrko R.A., Kuksa I.M., Tarasenko I.O. (2017). *Stratehichniy finansoviy menedzhment* [Strategic financial management]: navchalnyi posibnyk. 2-he vyd. pererob. ta dop. Sievierodonetsk: vyd-vo SNU im. V. Dalia. 465 p. [in Ukrainian].

5. Kostyrko L.A., Tereshchenko O.O., Kostyrko R.O., Sereda O.O. (2019). *Vartisno-orientovane upravlinnia finansamy pidpriemstv* [Value-based financial management of enterprises]: navchalnyi posibnyk. Sievierodonetsk: vyd-vo SNU im. V. Dalia. 466 p. [in Ukrainian].

6. Vokaliuk A.S. (2020). Suchasna paradyhma tsinnisno-orientovanoho upravlinnia yak instrument innovatsiino-investytsiinoi rekonfiguratsii biznes-protsesiv pidpriemstv-steikkholderiv budivnytstva [Modern paradigm of value-based management as a tool for innovation and investment reconfiguration of business processes of construction stakeholder enterprises]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. No 42. pp. 159-168. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-42/25.pdf> [in Ukrainian].

7. Romanyshyn V.O., Bernatska A.O. (2020). Finansova stratehiia ta yii rol u zabezpechenni stiikoho rozvytku pidpriemstva [Financial strategy and its role in ensuring sustainable development of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 2. pp. 54-62. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2020/11.pdf [in Ukrainian].

8. Buhai V.Z, Riznyk V.S. (2017). Formuvannia finansovoi stratehii pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Formation of an enterprise's financial strategy in modern conditions]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. № 3 (35). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/294129> [in Ukrainian].

9. Hudz O.I. (2017). Formuvannia finansovoi stratehii pidpriemstva [Developing a financial strategy for an enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*.

Вип. 24 (1). pp. 107-110. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-1-2017/25.pdf> [in Ukrainian].

10. Arnold, Glend. (2000). Tracing the development of value based management. Value Based Management. Context and Application / Glend Arnold. *John Wiley & Sons*: N.Y. 970 p.

11. Davydov O. I. (2024). Formuvannia stratehii upravlinnia fundamentalno-steikkholderskoiu dodanoiu vartistiu pidpriemstv [Formation of a strategy for managing the fundamental and stakeholder added value of enterprises]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky»*. № 5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-5-9882> [in Ukrainian].

12. Kulbach Yu.O. (2017). Mekhanizm upravlinnia vartistiu pidpriemstva [Mechanism of enterprise value management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 23. pp. 82-86. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2017/16.pdf [in Ukrainian].

13. Martin J.D. and Petty J.W. (2000). Value Based Management – The corporateresponse othe shareholder revolution. *Harvard Business School Press*, p. 249.

14. Rovnyi Ya.V. (2013). Osnovni elementy mekhanizmu upravlinnia vartistiu pidpriemstva [Key elements of the enterprise value management mechanism]. *Ekonomika ta derzhava*. № 2. pp. 89-92. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/25.pdf [in Ukrainian].

15. Sotnikov A.V. (2011). Evoliutsiia kontseptsii vartisno-orientovanoho upravlinnia [Evolution of the value-based management concept]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku: zbirnyk nauk. prats*. Lviv. pp. 252-257 [in Ukrainian].

16. Stalyi rozvytok Ukrainy: chas derzhavi ta biznesu obiednatys [Sustainable development of Ukraine: time for the state and business to unite].

Ekonomichna

pravda.

URL:

<https://www.epravda.com.ua/columns/2021/11/29/680231/> [in Ukrainian].

17. Tarasenko I. O. (2010). Stalyi rozvytok pidpriemstv lehkoi promyslovosti: teoriia, metodolohiia, praktyka [Sustainable development of light industry enterprises: theory, methodology, practice]: monohrafiia. K.: KNUTD. 390 s. [in Ukrainian].

