

С.І. ГРИЩЕНКО**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА
ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Статтю присвячено дослідженню особливостей організації фінансового менеджменту суб'єктів туристичної діяльності. Встановлено, що одним з найбільш перспективних сучасних напрямів розвитку фінансового менеджменту є менеджмент, що базується на управлінні вартістю підприємства або VBM-менеджмент. Метою статті є узагальнення наукових положень основних концепцій вартісно-орієнтованого управління фінансами з позицій впливу на ефективність діяльності суб'єктів туристичної сфери. Основні завдання, які вирішувалися: з'ясування сутності сучасних концепцій вартісно-орієнтованого управління фінансами, їх переваг, недоліків та можливостей використання суб'єктами туристичної діяльності; розроблення рекомендації щодо впровадження системи вартісно-орієнтованого управління суб'єктами туристичної діяльності в контексті реалізації цілей сталого розвитку. Доведено необхідність розроблення системи показників і методик їх оцінювання для підприємств, які перебудовують систему фінансового менеджменту на засадах вартісно-орієнтованого управління, з урахуванням галузевої специфіки та інших чинників. Обґрунтовано важливе для бізнесу значення взаємодії зі стейкхолдерами, що підтверджується накопиченим зарубіжними компаніями досвідом, узагальненням кращих практик, теоретичними розробками та результатами науково-практичних досліджень українських і зарубіжних вчених. Визначено передумови, які доцільно враховувати суб'єктам туристичної діяльності на етапі прийняття рішення про доцільність перебудови системи фінансового менеджменту, орієнтуючись на концепцію вартісно-орієнтованого управління. Запропоновано модель впровадження системи вартісно-орієнтованого управління фінансами суб'єктів туристичної діяльності в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Ключові слова: вартісно-орієнтоване управління фінансами, суб'єкти туристичної діяльності, цілі сталого розвитку, взаємодія зі стейкхолдерами.

SERGIY GRYSHCENKO**FORMATION OF A SYSTEM OF VALUE-ORIENTED MANAGEMENT OF A TOURISM ENTITY IN
THE CONTEXT OF IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

The article is concerned with studying the peculiarities of organisation of financial management of tourism entities. It has been determined that one of the most promising modern directions of development of financial management is management based on enterprise value management or VBM-management. The article is aimed at generalising the scientific provisions of the basic concepts of value-based financial management from the point of view of influence on the efficiency of activity of tourism entities. The main tasks that were solved are: clarifying the essence of modern concepts of value-based financial management, their advantages, disadvantages and possibilities of use by tourism entities; developing recommendations for the implementation of a system of value-based management of tourism entities in the context of sustainable development goals. The necessity of developing a system of indicators and methods for their evaluation for enterprises that restructure the financial management system on the basis of value-based management, taking into account industry specifics and other factors, is proved. The importance of interaction with stakeholders for business is substantiated, which is confirmed by the experience gained by foreign companies, generalisation of best practices, theoretical developments and results of scientific and practical research by Ukrainian and foreign scientists. The prerequisites that should be taken into account by tourism entities at the stage of making a decision on the feasibility of restructuring the financial management system, focusing on the concept of value-based management, have been determined. A model for implementing a system of value-based financial management of tourism entities in the context of implementing the goals of sustainable development has been proposed.

Keywords: value-based financial management, tourism entities, sustainable development goals, interaction with stakeholders.

Актуальність дослідження. Зважаючи на кризові явища в економіці та суспільстві, що зумовлені повномасштабною війною на території України, які призвели до економічних втрат суб'єктів туристичної галузі, важливого значення набуває управління фінансами туристичних підприємств. Це пояснюється тим, що управління фінансами є не лише однією із провідних сфер життєзабезпечення туристичного бізнесу, але й такою, яка динамічно змінюється під впливом як НТП, так і глобальних тенденцій в усіх аспектах соціально-економічного життя. Для з'ясування специфіки організації фінансового менеджменту суб'єктів туристичної діяльності доцільно дослідити сучасні концепції розвитку фінансового менеджменту, систематизувати загальні та специфічні принципи його організації, місце та взаємозв'язки з іншими підсистемами підприємства.

Огляд літератури. Важливе значення для побудови та забезпечення ефективного функціонування системи фінансового менеджменту має дослідження наукових підходів та концепцій, покладених в його основу. Науковці відзначають зміни концепцій і підходів до плумачення сутності фінансового менеджменту,

враховуючи тенденції розвитку підприємництва та умов ведення бізнесу, нову систему цінностей суб'єктів господарювання і суспільства, які змінюються з урахуванням глобальних потрясінь та змін чинників зовнішнього середовища [1, с. 9]. Серед українських дослідників теорії фінансового менеджменту доцільно згадати О.В. Кнейслер, О.Р. Красовського, О.Ю. Ніпіаліди [1, с. 18], Жигалкевич Ж.М. та Кам'янську О.В. [2, с.13], які виокремлюють такі основні концепції: теперішньої вартості, підприємницького ризику і грошових потоків. Лапіна І. С. та Гончаренко О. М. [3, с. 11], крім зазначених, також розглядають взаємопов'язані концепції, які формують основу фінансового менеджменту: концепція компромісу між ризиком і прибутковістю; концепція ціни капіталу; концепція ефективності ринку капіталу; концепція асиметричної інформації; концепція агентських відносин; концепція альтернативних витрат. Різноманіття концепцій фінансового менеджменту Верланов Ю.Ю. [4] пояснює існуванням безлічі об'єктивних ситуацій, які потребують врахування в процесі прийняття управлінських рішень у сфері фінансів.

Аналіз наукової літератури показав, що найбільш перспективним сучасним напрямом розвитку фінансового менеджменту більшість вчених [5-8] вважають менеджмент, що базується на управлінні вартістю підприємства (компанії, фірми) або VBM-менеджмент (VBM – Value Based Management). В основі даного підходу – ідеологія управління вартістю, сутність якої проявляється у зацікавленості вищого керівництва компанії у створенні вартості для акціонерів [5].

Таким чином, наявність наукового доробку і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансами суб'єктів господарювання не заперечує потребу їх продовження з метою впровадження в практику господарювання підприємств різних видів економічної діяльності найбільш ефективних методів і підходів, враховуючи галузеву та іншу специфіку, світовий і вітчизняний досвід.

Метою статті є узагальнення наукових положень основних концепцій вартісно-орієнтованого управління фінансами з позицій впливу на ефективність діяльності суб'єктів туристичної діяльності. Для досягнення цієї мети вирішувалися такі основні завдання: розглянути сутність сучасних концепцій вартісно-орієнтованого управління

фінансами; визначити переваги і недоліки, а також можливості їх використання суб'єктами туристичної діяльності; розробити рекомендації щодо впровадження системи вартісно-орієнтованого управління суб'єктами туристичної діяльності в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Система вартісно-орієнтованого управління набула поширення у відповідь на «незадоволеність економістів традиційною категорією бухгалтерської виручки в рамках управління прибутковості акціонерів» – зазначають Л.А. Костирко, О.О. Терещенко, Р.О. Костирко, О.О. Серєда [7, с. 10]. Її основоположниками є А. Раппапорт та Б. Стюарт [9, 10], які сформулювали основні положення теорії VBM. Послідовниками теорії А. Раппапорта стали: Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, А. Дамодоран, Г. Арнольд, Д. Мартін, Дж. В. Петі та інші, в тому числі українські вчені – Т.О. Завалій, Л.А. Костирко та Р.О. Костирко, О.О. Терещенко, О.О. Серєда, М.В. Чорна. Кожний вчений зробив свій внесок в розвиток теорії VBM, що визначило особливості відповідних концепцій вартісно-орієнтованого управління. Узагальнення наукових підходів зарубіжних вчених до визначення сутності вартісно-орієнтованого управління надано в табл..

Таблиця - Наукові положення основних концепцій вартісно-орієнтованого управління фінансами (узагальнено автором за даними [8, 9, 11-15])

Представник	Особливості підходу
Альфред Раппапорт [8, 9]	Основними елементами концепції є: оцінювання; стратегія; фінанси і корпоративне управління. В основі підходу – додана акціонерна вартість, яка визначається як різниця між оцінкою вартості в разі впровадження аналізованої стратегії розвитку компанії і базовою величиною вартості на поточний момент оцінювання. Виправданими є лише ті витрати, які створюють додану вартість за умови, що рентабельність вкладень у відсотковому вираженні вище частки витрат на їх залучення.
Г. Арнольд [11]	Ключовими елементами концепції є: збереження добробуту акціонерів у довгостроковому періоді; створення вартості за умови, що віддача на вкладені кошти перевищує середньогалузеві показники; чітке уявлення менеджерів про якість виконання поставленого завдання – максимізацію вартості в довгостроковому періоді. Важливим є врахування зовнішніх показників з урахуванням їх прозорості, малочисельності і можливості достовірної оцінки потенціалу зростання вартості компанії. Вартість компанії ставиться в залежність від таких чинників: збільшення норми прибутковості на капітал; залучення капіталу в перспективні напрями, які найбільш суттєво впливають на створення нової вартості; відволікання капіталу з найменш ефективних напрямів, де потенціал створення вартості є найменшим; досягнення конкурентних переваг і утримання позицій завдяки комплексу заходів системної дії; побудова системи управління вартістю, орієнтованої на зниження ризику бізнесу за рахунок оптимального розподілу в компанії фінансових і інтелектуальних ресурсів, управління тимчасовим кон'юнктурним зменшенням норми прибутковості.
Д.Д. Мартін, Дж. В. Петі [12]	Вартісно-орієнтоване управління (VBM) «... означає низку інструментів управління, що використовуються для удосконалення діяльності компанії з метою підвищення акціонерної вартості. Капіталовкладення є успішними для акціонерів в тому випадку, якщо його інвестиції приносять прибуток». Згідно підходу вчених «... базовим принципом, що лежить в основі VBM є модель дисконтованих грошових потоків компанії. Вони дотримувалися того, що для успішного використання VBM, потрібно зв'язати між собою продуктивність і винагороду, а головним принципом, що лежить в основі використання VBM, є вимірювання та винагородження діяльності зі створення акціонерної вартості, що в підсумку призведе до збільшення акціонерної вартості».
Т. Коупленд, Т. Коллер [13]	VBM – концепція, яка спрямована на якісне покращення стратегічних та оперативних рішень на усіх рівнях управління підприємством завдяки концентрації зусиль усіх осіб на факторах створення вартості.
Д. Мак Таггарт [14]	Концепція VBM – це система переконань, принципів і процесів, поєднання яких сприяє досягненню компанією успіху у конкурентній боротьбі та боротьбі з інституційними імперативами зсередини. Поєднання цих переконань, принципів і процесів на засадах реалізації системного підходу є основою досягнення головної мети компанії.
Ф. Хаспес, Т. Нода та Ф. Балос [15]	VBM – управлінський підхід, який передбачає поєднання «... цілей, організаційних структур і систем, прискорених стратегічних і операційних процесів, а також оновлених практик управління ресурсами». Це, на думку вчених, призводить до «... оновлення корпорації, трансформування її культури в міру зміни поведінки на усіх рівнях».

Аналізуючи особливості розвитку концепції вартісно-орієнтованого управління А.С. Вокалюк виокремлює три основні підходи:

1) класичний, сутність якого полягає у максимізації вартості для власників, узгодженні інтересів інвесторів і менеджерів;

2) підхід до управління на основі вартості для стейкхолдерів, який передбачає максимізацію вартості з урахуванням інтересів як фінансових, так і нефінансових стейкхолдерів;

3) стратегічне вартісно-орієнтоване управління, що базується на оцінці вартості з урахуванням стратегічних перспектив розвитку підприємства [8, с. 163].

В Україні систему вартісно-орієнтованого управління почали активно впроваджувати великі підприємства корпоративного сектора економіки, що пояснюється спрямованістю концепції VBM на вирішення таких завдань:

- оцінка альтернативних стратегій та конкретних програм в рамках цих стратегій для вибору найбільш оптимальних;

- оцінка операцій злиття, поглинання, відокремлення структурних одиниць, рекапіталізація, викуп акцій;

- використання методів управління на основі вартості для аналізу і визначення цільових нормативів ефективності діяльності компанії та її підрозділів;

- обмін інформацією з основними стейкхолдерами щодо показників вартості компанії [7, с. 11-12].

На користь використання концепції вартісно-орієнтованого управління свідчить також і світовий досвід, який показує, що компанії, які використовують у своїй практиці концепцію VBM мають перевагу над тими, які даний підхід не реалізують, завдяки таким чинникам [7, с. 12; 8, с. 162]:

- підвищенню прозорості операцій щодо створення та/або руйнування вартості бізнесу;

- вищому рівню зацікавленості працівників у створенні вартості та ефективнішому використанні ресурсів;

- збільшенню доходності акцій в порівнянні з іншими компаніями на ринку;

- більш ефективному інвестиційному менеджменту;

- підвищенню ефективності бізнес-процесів;

- орієнтації на довгострокову, а не миттєву вигоду;

- консолідації зусиль усіх контрагентів заради підвищення вартості;

- зосередженню зусиль на ключових факторах вартості, що дозволяє вибудувати якісну систему управління бізнесом;

- постійному і максимально повному моніторингу діяльності компанії, що підвищує рівень забезпечення якості і ефективності управлінських рішень;

- можливості оптимального поєднання довгострокових і короткострокових цілей завдяки поєднанню показників вартості та прибутку;

- можливості визначення ключових показників вартості як індикаторів точок її зростання, враховуючи при цьому усі витрати і ризики ведення бізнесу;

- використанню системи матеріальної компенсації співробітникам компанії, узгодженої з розміром створеної кожним працівником вартості (саме ця особливість дозволяє позбутися проблеми концепції «агентських відносин»).

У той же час, концепція вартісно-орієнтованого управління має також і свої недоліки, серед яких вчені відзначають велику кількість показників і складність методик розрахунку, які використовуються [8, с. 163]. Це призводить до неточності розрахунків для компаній малого бізнесу через складність прогнозування грошових потоків; великі витрати, які пов'язані з імплементацією даної концепції в практику господарювання на підприємствах; складність розрахунків; складність переведення показників бухгалтерського обліку в економічні показники; складність вимірювання та практичного застосування ключових показників, які передбачаються теорією вартісно-орієнтованого управління.

Зазначене обумовлює необхідність для підприємств, які планують впроваджувати концепцію вартісно-орієнтованого управління в систему фінансового менеджменту, розроблення системи показників і методик їх оцінювання з урахуванням галузевої специфіки діяльності підприємств та інших чинників. Так, наприклад, передбачається використання індивідуального підходу для ідентифікації найбільш важливих для підприємства груп стейкхолдерів, враховуючи галузеву специфіку підприємства. Це важливо, оскільки взаємодії зі стейкхолдерами виокремилися у спеціальний напрям менеджменту – стейкхолдер-менеджмент, розглядаючи зацікавлені сторони як рівноправних учасників бізнесу [8, с. 164].

Важливе значення взаємодії зі стейкхолдерами для бізнесу підтверджується накопиченим зарубіжними компаніями досвідом, узагальненням кращих практик, теоретичними розробками та результатами науково-практичних досліджень. Це зумовило необхідність розроблення низки стандартів серії AA 1000 [16, 17], які є керівництвом для складання звітності компаній про досягнення у сфері сталого розвитку. Серія стандартів AA1000 була прийнята у 2003 році британською організацією «AccountAbility» з AA1000 Framework Standard, які було розроблено ще у 1999 році [16]. З тих пір ці стандарти постійно розвиваються і удосконалюються. Стандартами цієї серії є: AA1000AP: Стандарт AA1000 AccountAbility Principles (2018); AA1000AS: Стандарт AA1000 Assurance Standard (2008), який базується на принципах AA1000AP (AA1000 Assurance Standard (AA1000AS, 2008) з Додатком 2018); AA1000SES: AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015) був розроблений спеціально для керівництва з урахування як спеціального – критерію залучення зацікавлених сторін. Ці стандарти призначені для оцінки, проєктування, впровадження та інформування про високоякісне залучення зацікавлених сторін компанією.

Головною ідеєю концепції вартісно-орієнтованого управління є зростання доданої вартості, що є результатом кількісного виміру різних чинників, умов та механізмів генерації вартості, які вчені розглядають як індикатор стійкого (сталого) розвитку підприємства та механізм досягнення стратегічних цілей [7, с. 20].

Для туристичного бізнесу можна виокремити ряд передумов, які доцільно враховувати, приймаючи рішення про доцільність перебудови системи фінансового менеджменту, орієнтуючись на концепцію вартісно-орієнтованого управління. Зокрема такими передумовами є:

- конкуренція між суб'єктами ринку туристичних послуг за інвестиційні ресурси, що і зумовлює пріоритетність зростання вартості;
- переваги, які отримують суб'єкти туристичної діяльності (СТД) від запровадження вартісно-орієнтованого підходу – можливість підвищити якість менеджменту завдяки оцінюванню якості управлінських рішень у сфері фінансів; оптимальний розподіл фінансових ресурсів за напрямками діяльності; визначення особистого внеску працівників у розвиток бізнесу, їх мотивація щодо створення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що зорієнтовано на зростання вартості бізнесу.

З позицій забезпечення стійкого розвитку підприємства в межах реалізації концепції вартісно-орієнтованого управління виокремлюють: фінансово-економічні, соціальні та екологічні цілі [7, с. 20], досягнення яких забезпечується завдяки:

- ефективному використанню фінансових ресурсів;
- досягненню фінансової прозорості;
- вільному доступу до ринку капіталу;
- ефективній системі ризик-менеджменту;
- інноваціям;
- лояльності персоналу;
- надійній та ефективній фінансовій політиці;
- виявленню та ефективному управлінню чинниками створення вартості.

Стратегічною ціллю при цьому вчені визначають – вибір джерел фінансування та максимізацію доходності [7, с. 20], акцентуючи на тому, що сама модель системи вартісно-орієнтованого управління повинна відповідати інтересам стейкхолдерів, а саме – стабільному відтворенню вартості. Доцільно зазначити, що такий підхід є дещо звуженим, оскільки крім відтворення вартості, що є пріоритетним для акціонерів та інвесторів підприємства, діяльність підприємства також повинна забезпечувати задоволення потреб і інших груп стейкхолдерів – держави, постачальників і споживачів, топ-менеджерів і персоналу, економічних партнерів, а також громад, на території яких розташовані та/або здійснюють свою діяльність підприємства, інших груп.

На рис. 1 представлено модель впровадження системи вартісно-орієнтованого управління суб'єкта туристичної діяльності в контексті реалізації цілей сталого розвитку (ЦСР), яку розроблено автором на основі [7, 8, 18].

При побудові даної моделі виходили з того, що кожне підприємство має генеральну ціль, заради якої

воно створюється, а також набір додаткових цілей і показників, які різнобічно характеризують ступінь досягнення генеральної цілі. Такою додатковою стратегічною ціллю в контексті впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління слід вважати – зростання вартості бізнесу. При цьому стейкхолдерів поділяють на дві групи – внутрішні і зовнішні групи впливу, кожна з яких висуває певні вимоги та переслідує певні інтереси і цілі [7, с. 25]. Власники, менеджери, фахівці, колектив – становлять внутрішню групу стейкхолдерів, до зовнішньої групи належать: споживачі, підрядники, постачальники, кредитори, держава, інші групи зовнішнього середовища (наприклад, громада).

Розглядаючи дану модель в координатах сталого розвитку також доцільно враховувати ступінь досягнення результатів діяльності в трьох аспектах: в економічному, екологічному і соціальному – на рівні суб'єкта господарювання (внутрішня результативність і ефективність) і на зовнішньому рівні – зовнішня результативність і ефективність. При цьому пропонується розмежовувати поняття ефективності і результативності, погоджуючись із вченими [18; 19, с. 326], щодо наступного: досягнення поставлених цілей може відзначатися певними показниками результативності і ефективності; досягнення цілей може бути результативним, але не ефективним; ефективним, але не результативним; і не ефективним, і не результативним. Про ефективність свідчить співвідношення між витраченими на досягнення певних результатів ресурсами. В певних ситуаціях підприємство може витратити кошти, не отримуючи економічного прибутку, задля досягнення соціальної або екологічної результативності, або витратити кошти на впровадження природоохоронних проєктів, сприяючи розвитку певних територій, громад, реалізуючи економічну і соціальну політику як щодо власного персоналу, так і щодо різних груп стейкхолдерів. Саме це відрізняє діяльність підприємства, що реалізує цілі сталого розвитку, та своїми пріоритетами визначає не лише досягнення фінансових цілей, а і сприяння суспільному добробуту. Такі пріоритети визначилися як реакція на глобальні тенденції та негативні наслідки глобалізації, серед яких – забруднення довкілля, неконтрольоване зростання кількості населення, дефіцит природних ресурсів, обмежений доступ частини населення планети до джерел питної води і голод, загроза військових конфліктів, вирішити які неможливо без консолідації зусиль світової спільноти [18, с. 47]. З огляду на усвідомлення зазначених загроз та їх загострення почали розвиватися концепція сталого розвитку і концепція соціальної відповідальності бізнесу, а також інструментарій доведення інформації про досягнутий підприємствами прогрес до зацікавлених сторін – звітність зі сталого розвитку, екологічна звітність, добровільна соціальна звітність, яка інтегрує в собі фінансові і нефінансові показники, що представляють інтерес для різних груп стейкхолдерів і знаходять відображення у кінцевому підсумку в гудвілі.

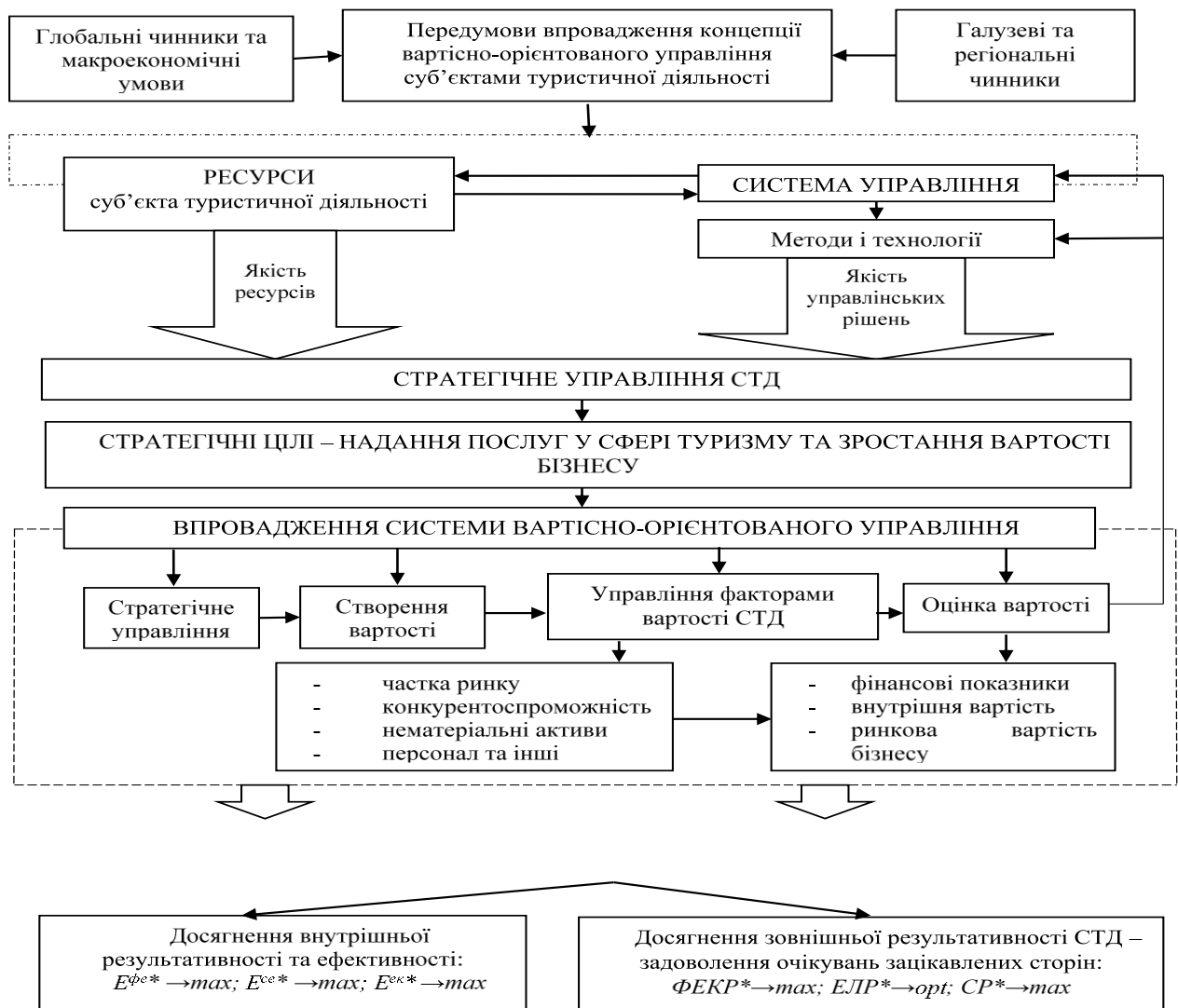


Рис. - Модель впровадження системи вартісно-орієнтованого управління суб'єкта туристичної діяльності в контексті реалізації цілей сталого розвитку (ЦСР) (адаптовано автором за даними [7, 8, 18])

Умовні позначення: * E^{fe} – фінансово-економічна результативність та ефективність; E^{se} – соціальна результативність і ефективність; E^{ek} – екологічна результативність та ефективність; $FEKP$ – фінансово-економічна результативність бізнесу; CP – соціальна результативність бізнесу; ELP – екологічна результативність бізнесу.

Важливим партнером і стейкхолдером суб'єктів туристичної діяльності слід вважати Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) України, яке є центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері туризму і курортів України [20]. Аналіз місії, візії та мети створення і діяльності ДАРТ показує, що в фокусі розвитку туристичної галузі України на сучасному етапі – розвиток туристичного потенціалу регіонів України, становлення конкурентоспроможної, екологічно стійкої індустрії туризму, яка сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню доступності туристичного продукту для усіх категорій мандрівників та сталому розвитку громад, що базується на співпраці з широким колом партнерів. Це свідчить про те, що сталий розвиток стає пріоритетом не лише на державному і галузевому рівнях, а й на рівні окремих СТД.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Впровадження на підприємствах туризму стратегічного вартісно-орієнтованого управління

дозволить СТД досягти переваг над тими, що працюють на засадах традиційних моделей фінансового менеджменту. Зважаючи на складність окремих процесів управління і процедур оцінювання вартості для суб'єктів малого бізнесу, до яких у переважній більшості належать суб'єкти туристичної діяльності, потребує розроблення методичний інструментарій (методичні положення, системи показників та методики) з урахуванням галузевої специфіки, масштабів підприємства та інших факторів. Іншими словами потребується трансформація усіх напрямів діяльності та системи управління, включаючи фінансову сферу, що можливо через впровадження СТД принципів концепції вартісно-орієнтованого управління. За таких умов буде досягатися основна мета ДАРТ – підвищення рейтингу України серед українців та іноземців як місця для відпочинку і подорожей та збільшення на цій основі частки доходу від туристичної індустрії у ВВП країни.

Список літератури

1. Кнейслер О.В., Красовський О.Р., Ніпіаліді О.Ю. Фінансовий менеджмент: підручник. За ред. д-ра екон. наук, професора Кнейслер О.В. *Тернопіль: Вид-во «Економічна думка»*, 2018. 478 с.
2. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49844/1/FM_navchposib.pdf
3. Лапіна І. С., Гончаренко О. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. За заг. ред. І. С. Лапіної. *Одеса: Атлант*, 2016. 313 с.
4. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Вид. 2-ге. *Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили*, 2021. 336 с.
5. Непочатченко О.О., Пташник С.А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, 2021. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf
6. Костирко Л.А., Костирко Р.А., Куksа І.М., Тарасенко І.О. Стратегічний фінансовий менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид. перероб. та доп. *Севєродонецьк: вид-во ЧНУ ім. В. Дала*, 2017. 465 с.
7. Костирко Л.А., Терещенко О.О., Костирко Р.О., Серєда О.О. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств: навчальний посібник. *Севєродонецьк: вид-во ЧНУ ім. В. Дала*, 2019. 466 с.
8. 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>
9. Rappaport A. Creating shareholder value: The new standard for business performance, New York. N. Y. : *The FreePress*, 1998. 205 p.
10. Stewart G. Bennet. The Quest For Value: the EVA Management Guide. *New York: Harper Business*, 1991. 738 p.
11. Arnold, Glend. Tracing the development of value based management. Value Based Management. Context and Application / Glend Arnold. *John Wiley & Sons: N.Y.*, 2000. 970 p.
12. Martin J.D. and Petty J.W. Value Based Management – The corporate response of the shareholder revolution. *Harvard Business School Press*, 2000. pp. 249.
13. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. (2005). Company value: assessment and management. 3rd ed., Rev. and add. / Trans. from English. *CJSC "Olymp-Business"*. 576 p.
14. Mc. Taggart, J.M., Kontes, P.W. & Mankins, M. The Value Imperative. New York, *The Free Press*, 1994. 367 p.
15. Boulos, F., Haspeslagh, P., Noda, T. Getting the value out of value-based management. *INSEAD survey*, 2001. 54 p.
16. AA1000 – Верифікація звітів про сталість. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/aa1000-verifikaciya-zvityv-pro-stalisty%27>
17. AA1000 – Assurance Standard. Accountability. Global Sustainability Consultancy and Standards. *New York, London, Dubai, Riyadh*. URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard/>
18. Тарасенко І. О. Сталій розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика: [Монографія]. К.: КНУТД, 2010. 390 с.
19. Голов С.Ф. Управленческий учет: [учебник]. К.: Либра, 2004. 576 с.
20. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
- d-ra ekon. nauk, profesora Kneisler O.V. *Ternopil: Vyd-vo «Ekonomiczna dumka»*. 478 p.
2. Zhyhalkevych Zh.M., Kamianska O.V. (2022). Finansovyi menedzhment [Financial management]: navch. posib. dlia zdobuvachiv drugoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity spetsialnosti 073 «Menedzhment». Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. 214 p. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49844/1/FM_navchposib.pdf
3. Lapina I. S., Honcharenko O. M. (2016). Finansovyi menedzhment [Financial management]: navch. posib. Za zah. red. I. S. Lapinoi. *Odesa: Atlant*. 313 p.
4. Verlanov Yu. Yu. (2021). Finansovyi menedzhment [Financial management]: navchalnyi posibnyk. Vyd. 2-he. Mykolaiv: Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly. 336 p.
5. 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]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»*. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf
6. Kostyrko L.A., Kostyrko R.A., Kuksa I.M., Tarasenko I.O. (2017). Stratehichni finansovyi menedzhment [Strategic financial management]: navchalnyi posibnyk. 2-he vyd. pererob. ta dop. *Sievierodonetsk: vyd-vo SNU im. V. Dalia*. 465 p.
7. 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.
8. Vokaliuk A.S. (2020). Suchasna paradyhma tsinnisno-orientovanoho upravlinnia yak instrument innovatsiino-investytsiinoi rekonfiguratsii biznes-protseviv 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*. № 42. pp. 159-168. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-42/25.pdf>
9. Rappaport A. (1998). Creating shareholder value : The new standard for business performance, New York.. N. Y. : *The FreePress*. 205 p.
10. Stewart G. Bennet. (1991). The Quest For Value: the EVA Management Guide. *New York: Harper Business*. 738 p.
11. 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.
12. Martin J.D. and Petty J.W. (2000). Value Based Management – The corporate response othe shareholder revolution. *Harvard Business School Press*. pp. 249.
13. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. (2005). Company value: assessment and management. 3rd ed., Rev. and add. / Trans. from English. *CJSC "Olymp-Business"*. 576 p.
14. Mc. Taggart, J.M., Kontes, P.W. & Mankins, M. (1994). The Value Imperative. New York, *The Free Press*, 367.
15. Boulos, F., Haspeslagh, P., Noda, T. (2001). Getting the value out of value-based management. *INSEAD survey*, 54 p.
16. AA1000 – Vertyfikatsiia zvytiv pro stalist [Verification of sustainability reports]. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/aa1000-verifikaciya-zvityv-pro-stalisty%27>
17. AA1000 – Assurance Standard | Accountability | Global Sustainability Consultancy and Standards | New York, London, Dubai, Riyadh. URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard/>
18. Tarasenko I. O. (2010). Stalyi rozvytok pidpriemstv lehkoii promyslovosti: teoriia, metodolohiia, praktyka [Sustainable development of light industry enterprises: theory, methodology, practice]: [Monohrafiia]. K.: KNUITD. 390 s.
19. Holov S.F. (2004). Upravlencheskyi uchety [Management accounting]: [uchebnyk]. K. : Lybra. 576 s.
20. Ofitsiinyi sait Derzhavnoho ahentstva rozvytku turyzmu Ukrainy. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>

Надійшло (received) 21.04.2024

References (transliterated)

1. Kneisler O.V., Krasovskiy O.R., Nipialidi O.Iu. (2018). Finansovyi menedzhment: pidruchnyk [Financial management]. Za red.

Відомості про авторів / About the Authors

Грищенко Сергій Іванович (Gryshchenko Sergii) – аспірант кафедри фінансів та бізнес-консалтингу Київського національного університету технологій та дизайну; м. Київ, Україна; ORCID: 0009-0003-1496-3625 e-mail: serge.grischenko@gmail.com