

Отримано: 16.02.2026

Прийнято: 24.03.2026

Опубліковано: 09.04.2026

УДК 336.64:005.52:338.48

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1.6

Сергій І. Грищенко

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення методики оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту суб'єктів туристичної діяльності як основи для формування практичних рекомендацій щодо підвищення їх фінансової стійкості й результативності. В основі пропонованого підходу – інтеграція цільових орієнтирів розвитку підприємства за двома вимірами – складовою результативності і ефективності; факторною складовою, яка характеризує систему умов, ресурсів та обмежень функціонування фінансової системи суб'єкта туристичної діяльності (СТД). Для оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту розроблено інструментарій, що включає систему показників, об'єднаних за складниками: управління економічною ефективністю; управління фінансовою стійкістю; управління діловою активністю; управління системними фінансовими ризиками, та методика оцінювання з виокремленням чотирьох послідовних етапів. Ключовими принципами оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту визначено: системність, багатомірність, варіативність, співставність і динамічність. Розроблена методика оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту включає порядок розрахунку та аналізу одиничних, групових та інтегрального показників ефективності системи фінансового менеджменту підприємства туризму. Особливістю пропонованого підходу є врахування групи системних фінансових ризиків за їх впливом на загальну ефективність системи фінансового менеджменту туристичного підприємства в умовах зовнішніх шоків. Доведено практичну цінність пропонованого методичного підходу, який дозволяє визначити досягнутий рівень за кожним одиничним показником та здійснити інтегральну оцінку ефективності діючої системи фінансового менеджменту підприємства туризму в умовах війни на території України та обумовленого нею підвищеної невизначеності середовища ведення бізнесу 2021–2024 рр.

Ключові слова: система фінансового менеджменту; суб'єкти туристичної діяльності; методика оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту; одиничні; групові та інтегральний індекси ефективності; системні фінансові ризики.

Serhii I. Hryshchenko

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

METHODOLOGICAL PROVISIONS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM OF TOURISM ENTERPRISES

The purpose of this article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop a methodology for evaluating the effectiveness of the financial management system of tourism entities as a basis for formulating practical recommendations aimed at enhancing their financial stability and performance. The proposed approach is based on the integration of enterprise development targets across two dimensions: the component of performance and efficiency indicators; and the component of factor indicators, which characterizes the system of conditions, resources, and constraints affecting the functioning of the financial system of a tourism entity (TE). To assess the effectiveness of the financial management system, an information and

analytical dashboard has been developed, containing indicators for the following components: management of economic efficiency; management of financial stability; management of business activity; and management of systemic financial risks. The key principles for assessing the effectiveness of the financial management system are defined as: systematicity, multidimensionality, variability, comparability, and dynamism. The developed methodology for evaluating the effectiveness of a financial management system includes a procedure for calculating and analyzing individual, group, and integrated performance indicators of a tourism enterprise's financial management system. A distinctive feature of the proposed approach is the consideration of a group of systemic financial risks based on their impact on the overall effectiveness of a tourism enterprise's financial management system under conditions of external shocks. The practical value of the proposed methodological approach has been demonstrated; it allows for determining the achieved level for each individual indicator and conducting an integrated assessment of the effectiveness of the existing financial management system of a tourism enterprise under the conditions of war in Ukraine and the resulting increased uncertainty in the business environment for 2021–2024.

Keywords: *financial management system; tourism entities; methodology for evaluating the effectiveness of a financial management system; individual; group; and integrated efficiency indices; systemic financial risks.*

Постановка проблеми. Глобальні виклики, внутрішня фінансово-економічна нестабільність і турбулентність зовнішнього середовища, вплив війни і наслідки пандемії COVID-19, зумовили підвищення вразливості туристичної галузі України до негативних зовнішніх факторів. Слід відзначити, що українські підприємства, починаючи з перехідного до ринкової економіки етапу, постійно перебувають у стані реформування системи фінансового управління. Цільові орієнтири, методи та інструментарій, які застосовується в практиці фінансового менеджменту СТД постійно змінюються, що свідчить про їх адаптацію до нових викликів і змін, які відбуваються як в зовнішньому середовищі, так і в середині підприємства. Туристичні компанії переважно застосовують традиційні методи і механізми фінансового управління, які можуть відрізнятися залежно від видів економічної діяльності та масштабів.

Для відновлення свого потенціалу та створення умов для подальшого розвитку українські туристичні компанії потребують удосконалення системи фінансового менеджменту на засадах управління вартістю, що забезпечить досягнення стратегічних цілей, важливих для їх розвитку в умовах високого рівня зовнішніх шоків і невизначеності. За результатами дослідження встановлено, що сучасна, орієнтована на сталий розвиток і вартість, система фінансового менеджменту дозволить вирішувати низку завдань для забезпечення вищого рівня ефективності завдяки впровадженню сучасних інструментів ідентифікації проблем у фінансовій сфері, зосередженню на управлінні фінансовими ризиками та фінансово-економічними результатами, що сприятиме стабільному розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Задля оцінки ефективності моделі фінансового менеджменту, яка поширена на підприємствах туризму, визначено доцільність розроблення методичних положень та інструментарію оцінювання інтегрального показника ефективності системи фінансового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В зарубіжній науковій літературі для оцінювання рівня та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового менеджменту підприємств різних галузей вчені дослідили і обґрунтували: доцільність створення макрофінансової системи для ефективного контролю фінансових ризиків (G. Gabbi та ін. [1]); значення фінансової звітності для зменшення невизначеності,

спричиненої впливом макроекономічних чинників і ризиків (J. Donovan [2]); вплив інвестицій у сферу фінансових ризиків задля підвищення показників фінансової звітності (T.J. Chemmanur [3]); розвиток управлінських інновацій та їх результативність при впровадженні в систему фінансового менеджменту підприємства (С.Н. Jin та ін. [4]); вплив корпоративного фінансового управління на підвищення прибутковості підприємств та їхні імпортні й експортні ринки (H. Jae-Hoon [5]); значення фінансового ланцюга поставок для покращення фінансових показників та оптимізації системи фінансового управління (L. Wang [6]). Таким чином, результати досліджень зарубіжних вчених підтверджують, що ефективне управління фінансами є критично важливим фактором підвищення як результативності бізнес-процесів, так і інноваційного розвитку підприємств.

Серед українських вчених проблематика ефективності фінансового менеджменту знайшла відображення в працях: І. Журавльової, яка розглядаючи фінансовий менеджмент як науку, що розвивається під впливом процесів глобалізації, інтеграції, інформатизації та індивідуалізації нестабільних економічних процесів, акцентує увагу на міждисциплінарності та специфічних закономірностях наукової методології фінансового менеджменту [7, с. 193, 199–200].

М.В. Заворотній оцінку ефективності впровадження системи управлінської звітності розглядає як інструмент формування «... комплексної, точної та своєчасної інформації, яка є необхідною для ефективного управління підприємством, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку в умовах сучасної економіки» [8]. Науковий і практичний інтерес представляє підхід до оцінювання ефективності удосконаленої системи фінансового менеджменту на етапі підготовки до її впровадження, викладений І. Kuzmina-Merlino та S. Savina в праці [9].

Невирішені частини загальної проблеми. Для побудови ефективної системи фінансового менеджменту суб'єктів туристичної діяльності (СТД) доцільно виходити з того, що така система має формуватися не лише з позицій реагування на загрози та мінімізації фінансових ризиків, а насамперед – і з позицій зміцнення та нарощування фінансового потенціалу підприємства, адаптації його структурних елементів до нових вимог ринку й умов зовнішнього середовища. Подібний підхід дозволить забезпечити стійкість фінансової системи підприємства шляхом підтримання необхідного рівня його фінансових можливостей (ресурсної, інвестиційної, ліквідної та відтворювальної спроможності), незалежно від динаміки зовнішніх впливів.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення методики оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту суб'єктів туристичної діяльності як основи для формування практичних рекомендацій щодо підвищення їх фінансової стійкості й адаптивності.

Матеріали і методи. Теоретичною і методичною основою дослідження є праці сучасних вітчизняних і зарубіжних учених з проблем фінансового менеджменту. При вирішенні конкретних наукових завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження процесів і явищ у їх взаємозв'язку та розвитку, а саме: діалектичний, аналізу та синтезу; методи фінансово-економічного аналізу при дослідженні стану, тенденцій та системних чинників розвитку СТД України; системний та комплексний підходи, теорія бажаності при розробці методичних положень оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту туристичних підприємств; методи опитувань та експертний в процесі формування системи оціночних показників та визначення їх вагомості, інші.

Виклад основних матеріалів та їх обґрунтування. На основі опрацювання наукової літератури встановлено, що розроблення ефективної системи фінансового менеджменту туристичних підприємств доцільно здійснювати з урахуванням таких положень:

по-перше, фінансовий менеджмент є безперервним управлінським процесом, який, ґрунтуючись на основних принципах системного підходу, повинен забезпечувати перетворення «вхідних» ресурсів у цільові «виходи» – фінансові результати, грошові потоки, приріст вартості підприємства, що реалізується через відповідні механізми впливу;

по-друге, результативність та ефективність реалізації функцій фінансового менеджменту визначається дією комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, що відрізняються силою прояву та вектором дії; комплексне врахування цих чинників є передумовою підвищення адаптивності та гнучкості фінансової системи СТД;

по-третє, ефективність функціонування системи фінансового менеджменту безпосередньо впливає на рівень використання фінансового потенціалу СТД, визначаючи потенціал його розвитку, інвестиційні можливості, у тому числі щодо забезпечення фінансової результативності та конкурентоспроможності.

В умовах збільшення ризиковості та зростання нестабільності операційного середовища діяльності СТД особливої актуальності набуває застосування статистичних моделей, здатних формалізувати та кількісно оцінити складні соціально-економічні процеси, що характеризують ефективність системи фінансового менеджменту та визначають їх фінансовий стан. В даному дослідженні пропонується підхід до оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту туристичного підприємства, який реалізується з урахуванням науково-методичних рекомендацій, наведених у джерелі [10], шляхом інтеграції системи цільових орієнтирів за двома взаємопов'язаними вимірами:

- *складова результативності і ефективності (Y^{PE})*, яка включає сукупність цільових (результативних) показників, що характеризують досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства;

- *факторна складова (X_i)*, яка характеризує систему умов, ресурсів та обмежень функціонування фінансової системи СТД, що впливають на рівень результативних показників.

При розробці даного підходу виходили з доцільності розмежування показників результативного виміру, який відображає рівень досягнення цілей фінансового менеджменту СТД, і показників факторного виміру, що характеризує сукупність факторів (показників) ефективності СФМ. При цьому спиралися на припущення про існування причинно-наслідкового зв'язку виду $Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$, що є основою для здійснення комплексної діагностики ефективності СФМ та ідентифікації ключових факторів впливу на її результати.

Метою оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту (СФМ) суб'єкта туристичної діяльності є отримання об'єктивної інформації про рівень ефективності й результативності фінансових процесів на основі якісного і кількісного аналізу та оцінювання ключових показників в розрізі пріоритетних складників забезпечення ефективності СФМ. Результати такого аналізу дозволять сформулювати інформаційне підґрунтя для розробки і прийняття управлінських рішень в системі управління фінансами СТД, здійснювати прогнозування фінансового стану підприємства, а також забезпечувати інформаційні потреби всіх груп стейкхолдерів.

Предметною областю оцінювання визначено ефективність системи фінансового менеджменту туристичного підприємства за ключовими напрямками забезпечення – економічної ефективності діяльності (складник «Управління економічною ефективністю»); фінансової стійкості (складник «Управління фінансовою стійкістю»); ділової активності (складник «Управління діловою активністю»); здатності системи фінансового менеджменту протидіяти ризикам – складник «Управління системними фінансовими ризиками». Особливістю пропонованого підходу є інтеграція показників, які всебічно характеризують

систему фінансового менеджменту СТД, що вимагає розроблення спеціальних підходів для формування єдиного інтегрального індексу.

Результатом оцінювання ефективності СФМ буде інформація для: прийняття управлінських фінансових рішень; прогнозування фінансового стану підприємства; задоволення інформаційних потреб усіх груп стейкхолдерів СТД.

Основні етапи оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту СТД представлено на рис. 1.



Джерело: побудовано автором.

Рис. 1. Послідовність оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту СТД

У межах пропонованого методичного підходу щодо оцінювання ефективності діючої на підприємствах туризму СФМ пропонується використати такі прийоми формування системи аналітичних показників:

1) виокремлення одного інтегрального індексу (V^{PE} -показника) як базового критерію оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту, що інтегрує сукупність групових та одиничних показників, значення яких формуються під впливом множини факторних показників (X_i);

2) формування системи групових показників за кожною складовою показників-факторів, що комплексно характеризують ключові функціональні підсистеми фінансового менеджменту підприємства (управління економічною ефективністю, фінансовою стійкістю, діловою активністю та фінансовими ризиками) і є результатом інтеграції множини

факторних показників, які відображають ресурсні, організаційні, інституційні та середовищні умови їх реалізації;

3) побудова розгорнутої інформаційно-аналітичної системи (панелі) індикаторів ефективності СФМ для потреб діагностики фінансово-економічного стану СТД з акцентом на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими впливами та фінансовими результатами.

При формуванні системи цільових показників оцінювання ефективності СФМ туристичного підприємства враховувалися наступні вимоги:

- можливість кількісного вимірювання показників або їх переведення до вимірюваної основи;
- забезпечення балансу між якісними та кількісними характеристиками;
- забезпечення формування єдиного інтегрального індексу для підсумкової оцінки.

В даному дослідженні цільовими показниками оцінювання визначено інтегральний показник ефективності системи фінансового менеджменту та групові показники (індекси) результативності за напрямками фінансового управління СТД. Для їх деталізації запропоновано використання системи показників, яка покликана забезпечити цілісне оцінювання та може бути використана як інформаційна основа для обґрунтування управлінських рішень та фінансової стратегії підприємства.

Ключовими принципами оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту СТД за пропонованою методикою є системність, багатомірність, варіативність, співставність та динамічність. Для приведення різнорідних за економічним змістом і розмірністю показників, що пропонуються для оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту СТД, до єдиної порівняльної основи запропоновано використати теорію бажаності [11], яка була вперше застосована в задачах оцінювання рівня якості продукції та згодом набула поширення в економічних дослідженнях, зокрема для інтегральної оцінки складних соціально-економічних систем [12].

Виходячи з пропонованої автором моделі оцінювання ефективності СФМ СТД (див. рис. 1) пропонується такий порядок розрахунку і аналізу одиничних, групових та інтегрального показників ефективності СФМ.

І крок. Визначення основних складників ефективності СФМ туристичного підприємства, формування системи одиничних і групових показників оцінювання кожного складника. Експертний відбір одиничних показників та визначення вагомості складників й одиничних показників ефективності СФМ.

Вагомість одиничних і групових показників СФМ визначали з використанням методу експертного опитування шляхом ранжування, що передбачало присвоєння показникам рангів відповідно до їх значущості [13]. Впорядковані показники згорталися шляхом підсумовування рангів з подальшим розрахунком коефіцієнтів вагомості і відбором найбільш значимих показників з множини досліджуваних [13, 14]. Систему суттєво значимих показників оцінювання ефективності СФМ СТД, які сформовано з використанням [1–6, 15] при залученні до опитування фахівців і керівників СТД, наведено в табл. 1 із зазначенням їх вагомості.

Особливим етапом розрахунків в процесі оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту є оцінка IV групи показників – Управління ризиками. За результатами експертного опитування до внутрішніх ризиків системи фінансового менеджменту було віднесено такі групи фінансових ризиків як: ліквідності; фінансової стійкості; ризики доходів і прибутковості; витрат; кредитні та дебіторські; інвестиційні; ризики внутрішнього фінансового управління.

Таблиця 1

**Інформаційно-аналітична панель індикаторів оцінювання
ефективності системи фінансового менеджменту СТД**

Об'єкт оцінювання	Суттєво значимі показники	Коефіцієнт вагомості, a_i
Складник I. Управління економічною ефективністю		0,393
Витрати	Частка витрат за категоріями, у т.ч.:	
	- на цифровізацію	0,101
	- на ESG-ініціативи	0,100
Рентабельність	Рентабельність активів (ROA)	0,276
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,217
	Рентабельність інвестованого капіталу	0,132
Економічна додана вартість	EVA	0,174
Складник II. Управління фінансовою стійкістю		0,301
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,194
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,154
	Коефіцієнт заборгованості	0,306
Капіталізація	Коефіцієнт автономії	0,346
Складник III. Управління діловою активністю		0,153
Оборотність	Коефіцієнт оборотності активів	0,491
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,509
Складник IV. Управління системними фінансовими ризиками		0,153
Рівень ризиків	Ризик ліквідності	0,286
	Ризик платоспроможності	0,242
	Ризики доходів і прибутковості	0,214
	Кредитні і дебіторські ризики	0,148
	Ризики витрат	0,060
	Інвестиційний ризик	0,044
	Ризик внутрішнього фінансового управління	0,006

Джерело: систематизовано і розраховано автором за даними [1–6, 15].

Зазначені види ризиків досліджували такі українські вчені: О. Зеленська, В. Кривинчук, А. Журавель [16]; Ю. Миронов та О. Сватуок [17]; К.І. Копачова [18], що створило основу для визначення їх вагомості з позицій впливу на фінансову стійкість підприємств туризму. В процесі дослідження за результатами аналізу зазначених ризиків, який проводили із залученням 12 фахівців (науковців, практиків, фінансових аналітиків), встановлено, що вони формуються в межах власне підприємства і значною мірою визначаються такими факторами: якість фінансового управління, структура доходів і витрат, ефективність роботи з грошовими потоками, кредиторською і дебіторською заборгованостями.

II крок. Обґрунтування рівня граничних значень (відмінний і задовільний рівень за теорією бажаності) одиничних показників за складниками СФМ. Нормативні значення показників, наведених в інформаційно-аналітичній панелі (див. табл. 1), визначалися на основі поєднання теоретично та практично обґрунтованих нормативних значень фінансових індикаторів, врахування галузевої специфіки туристичних підприємств та антикризових коригувань, обумовлених умовами функціонування українських СТД у 2021–2024 рр.

Доцільно зазначити, що в межах даного підходу нормативні значення показників інтерпретували не як універсально оптимальні, а як рівень, що є мінімально прийнятним (або максимально припустимим) нижче (або вище) якого значення аналізованих показників свідчить про погіршення їх динаміки. З огляду на це, за бажаний рівень показників в даному дослідженні експерти обирали значення, фактично досягнуті конкретними підприємствами туризму у довоєнному 2021 році. Фахівцями-експертами це також обґрунтовувалося тим, що першочерговим завданням українських туристичних підприємств в умовах війни і в перші післявоєнні роки повинно бути відновлення своїх показників до значень втраченого довоєнного рівня.

III крок. Оцінювання рівня одиничних і групових індексів ефективності СФМ суб'єктів туристичної діяльності. Для оцінювання рівня групових індексів за складниками ефективності СФМ (формули (1)-(4)) адаптовано підхід, запропонований в праці [12]. Це передбачало використання методу адитивного згортання одиничних показників в групові індекси за формулами:

$$G_s^{\text{БФ}} = \sum_{i=1}^n d_{is} \times a_i, \quad (1)$$

$$G_k^{\text{ФС}} = \sum_{l=1}^m d_{lk} \times a_l, \quad (2)$$

$$G_j^{\text{ДА}} = \sum_{q=1}^n d_{qj} \times a_q, \quad (3)$$

$$G_r^{\text{ФР}} = \sum_{t=1}^r d_{rt} \times a_t, \quad (4)$$

де: d_{is} – відносний рівень i -го одиничного показника s -того складника «Управління економічною ефективністю» за шкалою бажаності; d_{lk} – відносний рівень l -го одиничного показника k -того складника «Управління фінансовою стійкістю» за шкалою бажаності; d_{qj} – відносний рівень q -го одиничного показника j -того складника «Управління діловою активністю» за шкалою бажаності; d_{rt} – відносний рівень t -го одиничного показника r -того складника «Управління системними фінансовими ризиками» за шкалою бажаності; i, l, q та t – номери одиничних показників складників СФМ; s, k, j та r – номери групових показників за складниками СФМ; a_i, a_l, a_q та a_t – значення коефіцієнтів вагомості одиничних показників в межах кожного зі складників СФМ.

IV крок. Оцінювання інтегрального індексу ефективності СФМ пропонується з використанням формули (5):

$$\text{ЕСФМ} = G_s^{\text{БФ}} \cdot \alpha + G_k^{\text{ФС}} \cdot \nu + G_j^{\text{ДА}} \cdot \beta + G_r^{\text{ФР}} \cdot \gamma, \quad (5)$$

де α, ν, β та γ – вагомості групових показників ефективності СФМ за кожним складником; $\alpha + \nu + \beta + \gamma = 1$.

Слід зауважити, що досягнення максимального рівня інтегрального індексу ефективності системи фінансового менеджменту (ЕСФМ=1) в умовах невизначеності можливо лише за умови повного або часткового абстрагування від впливу об'єктивних чинників мікро- та макросередовища туристичного підприємства, наслідки яких важко, а іноді й неможливо спрогнозувати. Такий підхід підкреслює, що навіть при оптимізації внутрішніх процесів, зовнішні шоки (кризові явища, коливання попиту, воєнні обмеження, регуляторні зміни) можуть істотно обмежувати фактичний рівень досягнення максимальної ефективності.

До вибірки досліджуваних СТД потрапили такі найбільші туроператори України: ПРАТ «КИЇ АВІА», ПРАТ «ЛЬВІВТУРИСТ», ПРАТ «ПОЛТАВАТУРИСТ», а також ДП «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «УКРПРОФТУР», ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ

«АНЕКС ТУР», ТОВ «ТЕЗ ТУР», ТОВ «ДЖОІН АП!» та інші. В табл. 2 представлено результати оцінювання інтегрального показника ефективності системи фінансового менеджменту одного з провідних туроператорів України, назва якого не розкривається з етичних міркувань.

Таблиця 2

Результати оцінювання інтегрального показника ефективності системи фінансового менеджменту СТД

Групові показники	Вагомість групового показника	Рівень бажаності групових показників				Зважені групові показники ефективності СФМ			
		2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Управління ефективністю	0,393	0,771	0,106	0,284	0,411	0,3028	0,0418	0,1114	0,1615
Управління фінансовою стійкістю	0,301	0,684	0,742	0,617	0,804	0,2059	0,2233	0,1857	0,2420
Управління діловою активністю	0,153	0,256	0,107	0,460	0,087	0,0391	0,0164	0,0703	0,0133
Управління внутрішньо-системними ризиками	0,153	0,694	0,444	0,567	0,639	0,1062	0,0679	0,0867	0,0977
Разом	1	Інтегральний показник				0,6539	0,3494	0,4541	0,5146
Інтерпретація значення інтегрального показника						2021 рік: середній рівень 2022 рік: неприйнятно низький 2023 рік: задовільний рівень 2024 рік: задовільний рівень			

Аналіз результатів оцінювання інтегрального показника досліджуваного туристичного підприємства (див. табл. 2) дозволяє зробити такі основні висновки:

1) повномасштабна війна на території України, розпочата рф у 2022 році, виявила недостатню ефективність системи фінансового менеджменту досліджуваного туристичного підприємства, що проявилось у низькій адаптивній здатності до негативних впливів і шоків зовнішнього характеру. Про це свідчить зниження інтегрального показника ефективності СФМ у 2022 році до неприйнятно низького рівня (0,3494 за шкалою бажаності Харінгтона) після середнього значення, яким оцінювався рівень цього показника у 2021 році;

2) фінансова стійкість підприємства залишалася відносно стабільною протягом усього періоду дослідження, що вказує на здатність зберігати платоспроможність навіть за умов скорочення доходів;

3) показник ділової активності протягом періоду дослідження мав найнижчі значення серед усіх групових показників, що свідчить про слабку реакцію підприємства щодо активізації операційної діяльності в кризовий період, і характеризується такими показниками: 0,0391 (2021 р.), 0,0164 (2022 р.), 0,0703 (2023 р.), 0,0133 (2024 р.). Низький рівень ділової активності є результатом уповільнення оборотності активів, зниження обсягів операційної діяльності і скорочення грошових потоків. Це свідчить про структурні обмеження туристичної галузі в умовах воєнної невизначеності і є наслідком зниження можливостей туристичних підприємств щодо розширення операційних процесів у

нестабільних економічних умовах, скорочення туристичного потоку та зниження платоспроможності населення [19];

4) у 2023–2024 рр. слід відзначити певне покращення групового показника управління внутрішньо-системними ризиками, що може свідчити про вжиті фінансовими менеджерами заходи з підвищення ефективності антикризового контролю та управління фінансовими ризиками.

Таким чином, за результатами аналізу як групових, так і інтегрального показника ефективності системи фінансового менеджменту підприємства туризму можна констатувати, що в умовах війни призначенням системи фінансового менеджменту, перш за все, є виконання стабілізаційної функції, спрямованої на підтримання платоспроможності, ліквідності і фінансової стійкості. Важливе значення при цьому має управління ризиками. Результати досліджень у сфері економіки туризму також підтверджують, що підприємства туристичної індустрії вимушені концентрувати ресурси на підтриманні базової діяльності та фінансової стійкості [19]. Крім того, за результатами власних досліджень автором встановлено, що важливе значення для підвищення ефективності СФМ в сучасних умовах мають також впровадження цифрових інструментів та фінансових технологій [20, 21].

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами аналізу зарубіжної та української наукової літератури, аналізу фінансового стану суб'єктів туристичної діяльності, оцінки ефективності методів та інструментарію фінансового менеджменту досліджуваної групи підприємств встановлено, що сучасна орієнтована на управління вартістю і протидію зовнішнім ризикам система фінансового менеджменту здатна створити підґрунтя для стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Важливе значення при цьому належить інструментарію оцінювання та аналізу, який формує інформаційну базу для підтримки обґрунтованих управлінських рішень. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного підходу щодо вибору фінансової стратегії підприємства туризму в контексті максимізації вартості.

References

Література

1. Gabbi, G., & Lori, G. (2022). New measures for a new normal in finance and risk management. *The European Journal of Finance*, 28(13–15), 1257–1262. DOI: <https://doi.org/10.1080/1351847X.2022.2057808>.
2. Donovan, J. (2021). Financial reporting and entrepreneurial finance: Evidence from equity crowdfunding. *Management Science*, 67(11), 7214–7237. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3810>.
3. Chemmanur, T. J., Hu, G., Wu, C., Wu, S., & Yan, Z. (2021). Transforming the management and governance of private family firms: The role of venture capital. *Journal of Corporate Finance*, (66), 101828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101828>.
4. Jin, C. H., & Lee, J. Y. (2020). The impact of entrepreneurship on managerial innovation capacity: The moderating effects of policy finance and
1. Gabbi G., Lori G. New measures for a new normal in finance and risk management. *The European Journal of Finance*. 2022. No. 28(13–15). P. 1257–1262. DOI: <https://doi.org/10.1080/1351847X.2022.2057808>.
2. Donovan J. Financial reporting and entrepreneurial finance: evidence from equity crowdfunding. *Management Science*. 2021. Vol. 67, No. 11. P. 7214–7237. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3810>.
3. Chemmanur T. J., Hu G., Wu C., Wu S., Yan Z. Transforming the management and governance of private family firms: the role of venture capital. *Journal of Corporate Finance*. 2021. Vol. 66. Art. 101828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101828>.
4. Jin C. H., Lee J. Y. The impact of entrepreneurship on managerial innovation capacity: the moderating effects of policy

- management support. *South African Journal of Business Management*, 51(1), a246. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.246>.
5. Yang, O.-S., & Han, J.-H. (2023). Assessing the effect of corporate ESG management on corporate financial and market performance and export. *Sustainability*, 15(3), 2316. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032316>.
6. Wang, L., Yan, J., Chen, X., & Xu, Q. (2021). Do network capabilities improve corporate financial performance? Evidence from financial supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(4), 336–358. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijopm-07-2020-0484>.
7. Zhuravlova, I. (2023). Finansovyi menedzhment v suchasnomu vymiri [Financial management in the modern dimension]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (4), 188–204. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-188-204>.
8. Zavorotnii, M. V. (2024). Otsinka efektyvnosti vprovadzhennia systemy upravlinskoi zvitnosti [Evaluation of the effectiveness of management reporting system implementation]. *Ekonomika i rehion – Economics and region*, 3(94), 141–147. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3491](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3491) [in Ukrainian].
9. Kuzmina-Merlino, I., & Savina, S. (2015). Assessing the effectiveness of improved financial management system using the expertise-oriented approach. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 833–842. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.174>.
10. Puhachova, M. V. (ed.). (2003). Kontseptualni osnovy statystychnoho monitorynhu [Conceptual foundations of statistical monitoring]. Kyiv: IOЦ Держкомстату України. 343 p. [in Ukrainian].
11. Harrington, E. C. Jr. (1965). The desirability function. *Industrial Quality Control*, 21(10), 494–498.
12. Tarasenko, I. O. (2010). Stalyi rozvytok pidpriemstv lehkoї promyslovosti: teoriia, metodolohiia, praktyka [Sustainable development of light industry enterprises: theory, methodology, management support. *South African Journal of Business Management*. 2020. Vol. 51(1). Art. a246. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.246>.
5. Yang O.-S., Han J.-H. Assessing the effect of corporate ESG management on corporate financial & market performance and export. *Sustainability*. 2023. No. 15(3). Art. 2316. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032316>.
6. Wang L., Yan J., Chen X., Xu Q. Do network capabilities improve corporate financial performance? Evidence from financial supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*. 2021. No. 41 (4). P. 336–358. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijopm-07-2020-0484>.
7. Журавльова І. Фінансовий менеджмент в сучасному вимірі. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Vol. 4. С. 188–204. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-188-204>.
8. Заворотній М. В. Оцінка ефективності впровадження системи управлінської звітності. *Економіка і регіон*. 2024. № 3 (94). С. 141–147. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3491](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3491).
9. Kuzmina-Merlino I., Savina S. Assessing the effectiveness of improved financial management system using the expertise-oriented approach. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 207. P. 833–842. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.174>.
10. Концептуальні основи статистичного моніторингу / за ред. М. В. Пугачової. Київ: ІОЦ Держкомстату України, 2003. 343 с.
11. Harrington E. C. Jr. The desirability function. *Industrial Quality Control*. 1965. Vol. 21. No. 10. P. 494–498.
12. Тарасенко І. О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: КНУТД, 2010. 390 с.

- practice]. Kyiv: KNUTD. 390 p. [in Ukrainian].
13. Plysak, V. Y. (2014). *Metodyka vyznachennia koefitsientiv vahomosti pokaznykiv na osnovi ekspertnykh otsinok* [Methodology for determining weight coefficients based on expert assessments]. *Visnyk Lvivskoi komertsiinoi akademii. Seriya: Ekonomichna*, (44), 178–183 [in Ukrainian].
14. Hrabovetskyi, B. Y. (2010). *Metody ekspertnykh otsinok u finansovo-ekonomichnykh doslidzhenniakh* [Methods of expert evaluation in financial and economic research]. *Ekonomichniy analiz*, (6), 23–27.
15. Momot, T. V., & Kolomiets, M. V. (2014). *Informatsiino-analitychne zabezpechennia vartisno-orientovanoho upravlinnia aktsionernym tovarystvom budivelnoi haluzi: metodychno-prykladni aspekty zastosuvannia dokhidnoho pidkhodu* [Information and analytical support of value-oriented management of a construction joint-stock company: methodological and applied aspects of the income approach]. *Komunalne hospodarstvo mist*, 113, 229–234 [in Ukrainian].
16. Zelenska, O., Kryvynchuk, V., & Zhuravel, A. (2024). *Osoblyvosti formuvannia ryzykiv u diialnosti turystychnykh pidpriemstv* [Features of risk formation in tourism enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 1(37), 90–99. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-90-99](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-90-99) [in Ukrainian].
17. Myronov, Y. B., & Svatiuk, O. R. (2023). *Teoretyko-metodolohichni pidkhody do upravlinnia ryzykamy pidpriemstv industrii turyzmu ta dozvillia* [Theoretical and methodological approaches to risk management of tourism and leisure enterprises]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, (73), 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-13> [in Ukrainian].
18. Kopachova, K. I. (2013). *Upravlinnia ryzykom znyzhennia finansovoi stiiikosti na turystychnykh pidpriemstvakh* [Risk management of decreasing financial stability in tourism enterprises]. *Naukovyi visnyk: Finansy, banky, investytsii*, 2, 151–157 [in Ukrainian].
19. Kovalchuk, T. M. (2021). *Finansovyi menedzhment pidpriemstv turystychnoi sfery: teoriia ta praktyka* [Financial management of tourism enterprises: theory and practice]. Kyiv: KNUTE. 312 p. [in Ukrainian].
20. Gryshchenko, S. I. (2024). *Methodology for monitoring the financial condition of enterprises in the*
13. Плисак В. Й. *Методика визначення коефіцієнтів вагомості показників на основі експертних оцінок*. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна*. 2014. Вип. 44. С. 178–183.
14. Грабовецький Б. Є. *Методи експертних оцінок у фінансово-економічних дослідженнях*. *Економічний аналіз*. 2010. Т. 6. С. 23–27.
15. Момот Т. В., Коломієць М. В. *Інформаційно-аналітичне забезпечення вартісно-орієнтованого управління акціонерним товариством будівельної галузі*. *Комунальне господарство міст*. 2014. № 113. С. 229–234.
16. Зеленська О., Кривинчук В., Журавель А. *Особливості формування ризиків у діяльності туристичних підприємств*. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. Вип. 1(37). С. 90–99. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-90-99](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-90-99).
17. Миронов Ю. Б., Сватюк О. Р. *Теоретико-методологічні підходи до управління ризиками підприємств індустрії туризму та дозвілля*. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2023. № 73. С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-13>.
18. Копачова К. І. *Управління ризиком зниження фінансової стійкості на туристських підприємствах*. *Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. Вип. 2. С. 151–157.
19. Ковальчук Т. М. *Фінансовий менеджмент підприємств туристичної сфери: теорія та практика: монографія*. Київ: КНТЕУ, 2021. 312 с.
20. Gryshchenko S. I. *Methodology for monitoring the financial condition of*

tourism industry. *Journal of Strategic Economic Research*, 3(20), 36–42. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.4>.

21. Hryshchenko, S. I., & Tarasenko, I. O. (2025). Tsyfrovi ta finansovi tekhnolohii v upravlinni finansamy pidpriemstv turystychnoho biznesu [Digital and financial technologies in financial management of tourism enterprises]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 6, 105–111. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.6.23> [in Ukrainian].

enterprises in the tourism industry. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. No. 3(20). P. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.4>.

21. Грищенко С. І., Тарасенко І. О. Цифрові та фінансові технології в управлінні фінансами підприємств туристичного бізнесу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 6. С. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.6.23>.