



УДК 338.48:336.1

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-229-239](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-229-239)

**Залізнюк Вікторія Петрівна** доктор наук з державного управління, професор, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, тел.: (067) 407-79-97, <https://orcid.org/0000-0002-7014-0207>

**Гібкін Кирило Романович** аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, тел.: (066) 304-00-74, <https://orcid.org/0000-0002-5913-7293>

## **ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

**Анотація.** Туристична галузь є важливим чинником економічного зростання, джерелом валютних надходжень і створення робочих місць у багатьох країнах світу. Для України розвиток туризму має стратегічне значення, особливо в умовах євроінтеграційних процесів та необхідності диверсифікації економіки. Ефективне управління фінансовими ресурсами на державному рівні є одним із ключових механізмів підтримки туристичної галузі. Впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту та інтеграція міжнародного досвіду дозволяють забезпечити стабільність галузі, створення конкурентоспроможної інфраструктури та залучення інвестицій. У цьому контексті актуальним є дослідження взаємозв'язку державного фінансового менеджменту та публічного управління розвитком туризму, що стає основою для формування ефективної стратегії розвитку галузі.

Стаття присвячена дослідженню інструментів державного фінансового менеджменту в системі публічного управління розвитком туристичної галузі України. У роботі проаналізовано вплив державної фінансової політики на формування конкурентоспроможної туристичної інфраструктури та стимулювання інвестицій у галузь. Розглянуто механізми бюджетного фінансування, публічно-приватного партнерства, а також використання податкових інструментів для підтримки суб'єктів туристичної діяльності. Зроблено акцент на адаптації міжнародного досвіду до національних умов та впровадженні інноваційних фінансових рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку туризму. Визначено ключові виклики та перспективи вдосконалення державного фінансового управління у контексті сучасних економічних та суспільних змін.



Стаття розглядає ключові аспекти взаємозв'язку між державним фінансовим менеджментом та публічним управлінням у контексті розвитку туристичної галузі України. Особливу увагу приділено аналізу фінансових інструментів, які використовуються для підтримки туристичної інфраструктури, стимулювання інвестицій та забезпечення конкурентоспроможності національного туристичного продукту. У статті досліджуються механізми бюджетного фінансування, податкового регулювання, публічно-приватного партнерства та міжнародного фінансового співробітництва. Особливо розглядаються виклики, які постають перед системою державного фінансового управління, а також можливості використання інноваційних рішень для сталого розвитку туризму. Аналіз базується на сучасних тенденціях, досвіді розвинених країн та специфіці української економіки.

**Ключові слова:** державний фінансовий менеджмент, публічне управління, туристична галузь, інвестиції, бюджетне фінансування, публічно-приватне партнерство, податкове регулювання, туристична інфраструктура, інновації, сталий розвиток.

**Zaliznyuk Viktoriia Petrivna** Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Administration of the State University of Trade and Economics, Kyiv, tel.: (067)407-79-97, <https://orcid.org/0000-0002-7014-0207>

**Hibkin Kyrylo Romanovych** postgraduate student of the Department of Public Management and Administration State University of Trade and Economics, Kyiv, tel.: (066)304-00-74, <https://orcid.org/0000-0002-5913-7293>

## STATE FINANCIAL MANAGEMENT INSTRUMENTS IN THE PUBLIC MANAGEMENT SYSTEM OF TOURISM INDUSTRY DEVELOPMENT IN UKRAINE

**Abstract.** The tourism industry is an important factor of economic growth, a source of foreign exchange earnings and job creation in many countries of the world. For Ukraine, the development of tourism is of strategic importance, especially in the context of European integration processes and the need to diversify the economy. Effective management of financial resources at the state level is one of the key mechanisms for supporting the tourism industry. The introduction of modern financial management tools and the integration of international experience allow ensuring the stability of the industry, creating a competitive infrastructure and attracting investments. In this context, the study of the relationship between state financial management and public management of tourism development is relevant,



which becomes the basis for forming an effective strategy for the development of the industry. The article is devoted to the study of state financial management tools in the system of public management of the development of the tourism industry of Ukraine. The paper analyzes the impact of state financial policy on the formation of a competitive tourism infrastructure and stimulating investment in the industry. The mechanisms of budget financing, public-private partnership, as well as the use of tax instruments to support tourism entities are considered. The emphasis is on adapting international experience to national conditions and implementing innovative financial solutions aimed at ensuring sustainable tourism development. Key challenges and prospects for improving public financial management in the context of modern economic and social changes are identified.

The article examines key aspects of the relationship between public financial management and public administration in the context of the development of the tourism industry of Ukraine. Particular attention is paid to the analysis of financial instruments used to support tourism infrastructure, stimulate investment and ensure the competitiveness of the national tourism product. The article examines the mechanisms of budget financing, tax regulation, public-private partnership and international financial cooperation. The challenges facing the public financial management system, as well as the possibilities of using innovative solutions for sustainable tourism development, are separately considered. The analysis is based on modern trends, the experience of developed countries and the specifics of the Ukrainian economy.

**Keywords:** public financial management, public administration, tourism industry, investments, budget financing, public-private partnership, tax regulation, tourism infrastructure, innovations, sustainable development.

**Постановка проблеми.** Туристична галузь України має значний потенціал для економічного розвитку, зростання валютних надходжень та створення робочих місць. Проте реалізація цього потенціалу значною мірою залежить від ефективності державного управління та використання фінансових ресурсів. В умовах глобальної економічної нестабільності та трансформаційних процесів в Україні особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів у фінансовий менеджмент, які забезпечуватимуть конкурентоспроможність національного туристичного продукту.

Проблеми недостатнього фінансування, низького рівня розвитку туристичної інфраструктури, слабкої координації між державним та приватним секторами і неефективного використання фінансових інструментів стримують розвиток галузі. Водночас відсутність комплексного підходу до публічного управління та інтеграції сучасних фінансових механізмів значно обмежує можливості залучення інвестицій і впровадження міжнародного досвіду.



Наукові завдання дослідження полягають у визначенні теоретичних засад та практичних підходів до впровадження ефективного державного фінансового менеджменту в системі публічного управління туристичною галуззю України; аналізі механізмів бюджетного фінансування, податкового регулювання та публічно-приватного партнерства для стимулювання розвитку туристичної інфраструктури; дослідженні впливу інноваційних фінансових інструментів на конкурентоспроможність національного туристичного продукту; оцінці сучасних викликів у сфері публічного управління туризмом і розробці рекомендацій щодо оптимізації фінансових механізмів для забезпечення сталого розвитку туристичної галузі в Україні.

Практичні завдання дослідження полягають у розробці рекомендацій щодо вдосконалення державного фінансового менеджменту для забезпечення ефективного розвитку туристичної галузі України; визначенні оптимальних моделей бюджетного фінансування та податкового стимулювання, які сприятимуть залученню інвестицій у туристичну інфраструктуру; обґрунтуванню механізмів державно-приватного партнерства для реалізації туристичних проєктів; адаптації міжнародного досвіду управління фінансовими ресурсами до національних умов; створенні практичних інструментів для інтеграції інноваційних фінансових технологій у систему публічного управління туризмом, а також формулюванню стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності національного туристичного продукту.

Таким чином, виникає необхідність у дослідженні впливу державного фінансового менеджменту на розвиток туристичної галузі, визначенні механізмів бюджетного фінансування, податкового регулювання, публічно-приватного партнерства та інноваційних інструментів. Це дозволить сформулювати ефективну стратегію публічного управління, спрямовану на розбудову туристичної галузі України у відповідності до сучасних викликів і тенденцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика державного фінансового менеджменту та публічного управління в туристичній галузі України привертає увагу багатьох науковців. Зокрема, Т.Ю. Вальчук у своїй роботі "Фінансовий менеджмент суб'єктів туристичного бізнесу" досліджує особливості фінансового управління в туристичних підприємствах, акцентуючи увагу на специфіці фінансових потоків та управлінських рішень у цій сфері [1].

У статті "Публічне управління розвитком туристичної галузі в умовах трансформацій національної економіки України" автори аналізують ефективність публічного управління у сфері туризму, визначаючи сучасний стан галузі та пропонуючи шляхи її вдосконалення [2].

С.І. Грищенко [3] у своєму дослідженні "Особливості фінансового механізму державного управління суб'єктами невиробничої сфери (на



прикладі туристичної галузі України)" розглядає фінансові механізми державного управління, підкреслюючи необхідність адаптації міжнародного досвіду до національних реалій.

О.Г. Охріменко [4] у статті "Фінансові аспекти функціонування туристичної галузі" аналізує важливість фінансового забезпечення розвитку туризму, зокрема обсяги бюджетного фінансування та інші джерела фінансової підтримки.

Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) [5] активно працює над просуванням туристичного бренду країни, розвитком внутрішнього туризму та підвищенням якості національного туристичного продукту. Їхні проекти спрямовані на створення інноваційних туристичних маршрутів, економічне зростання регіонів та підтримку місцевих ініціатив.

Отже, сучасні дослідження охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із фінансовим менеджментом та публічним управлінням у туристичній галузі України. Однак, враховуючи динамічні зміни в економіці та суспільстві, існує потреба в подальших дослідженнях, спрямованих на вдосконалення фінансових механізмів та управлінських підходів для забезпечення сталого розвитку туризму в Україні.

**Мета статті** - дослідити вплив державного фінансового менеджменту на розвиток туристичної галузі України та визначити ефективні механізми публічного управління, спрямованих на стимулювання інвестицій, удосконалення туристичної інфраструктури та забезпечення сталого розвитку галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Туристична галузь є важливим чинником економічного зростання, соціального розвитку та міжнародного іміджу України. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції до світової економіки туризм стає одним із ключових секторів, здатних забезпечити залучення інвестицій, створення нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності країни. Проте ефективний розвиток цієї галузі неможливий без чіткого й стратегічного управління, що базується на сучасних підходах до державного фінансового менеджменту.

У зв'язку із цим актуальним є впровадження інноваційних фінансових механізмів, спрямованих на підтримку національної туристичної інфраструктури, оптимізацію бюджетного фінансування та створення умов для публічно-приватного партнерства. Разом із цим важливо враховувати міжнародний досвід у галузі публічного управління туризмом, адаптуючи його до особливостей українського середовища.

Ефективне фінансове управління на державному рівні є ключовим фактором у розвитку туристичної інфраструктури, оскільки саме через оптимальне розподілення і використання фінансових ресурсів забезпечується створення необхідних умов для розвитку галузі. Впровадження сучасних



механізмів фінансового менеджменту дозволяє державі підтримувати туристичний сектор, стимулювати інвестиції та створювати конкурентоспроможний національний туристичний продукт.

Державні інвестиції у туристичну інфраструктуру, такі як дороги, аеропорти, об'єкти розміщення та рекреаційні зони, сприяють створенню сприятливих умов для туристів. Бюджетні програми можуть бути спрямовані на модернізацію існуючих об'єктів, підтримку національних парків, історичних та культурних пам'яток, а також на розвиток туристичних кластерів у регіонах.

Надання податкових пільг для підприємств, які інвестують у розвиток туристичної інфраструктури, стимулює притік приватного капіталу. Зниження податкових ставок або тимчасове звільнення від податків на прибуток для новостворених об'єктів сприяє активнішому будівництву готелів, курортів та інших туристичних об'єктів [6].

Ефективне використання міжнародної технічної допомоги, грантів та кредитів від міжнародних фінансових установ сприяє впровадженню інноваційних рішень у туристичну галузь. Наприклад, кошти можуть спрямовуватися на створення «зелених» туристичних маршрутів, розвиток сталого туризму та охорону культурної спадщини.

Розвиток туристичної інфраструктури на місцевому рівні через децентралізоване фінансування дозволяє регіонам самостійно розподіляти ресурси на розвиток локальних об'єктів. Це підвищує ефективність використання коштів, оскільки місцеві органи влади краще розуміють потреби своєї громади.

Сучасні цифрові платформи та інструменти дозволяють оптимізувати фінансові процеси, забезпечуючи прозорість використання коштів і контроль за реалізацією проектів у галузі туризму.

Ефективне фінансове управління на державному рівні створює умови для розвитку туристичної інфраструктури шляхом раціонального використання ресурсів, стимулювання інвестицій, державно-приватного партнерства та міжнародної співпраці. Це забезпечує сталий розвиток галузі, підвищення її конкурентоспроможності та створення позитивного іміджу України як туристичної дестинації.

Бюджетне фінансування туристичних проектів є важливим інструментом державної підтримки галузі, спрямованим на розвиток туристичної інфраструктури, збереження культурної спадщини, стимулювання внутрішнього туризму та підвищення конкурентоспроможності національного туристичного продукту. Механізми бюджетного фінансування передбачають пряме виділення коштів із державного та місцевих бюджетів на реалізацію проектів, пов'язаних із будівництвом, модернізацією та підтримкою об'єктів



туристичної інфраструктури, таких як дороги, аеропорти, готелі, національні парки та культурні пам'ятки.

Державні програми підтримки туристичної галузі зосереджуються на довгостроковому плануванні та фінансуванні заходів, які сприяють зростанню галузі. Наприклад, програми розвитку туристичних кластерів забезпечують комплексний підхід до створення інфраструктури, залучення інвестицій і просування туристичних продуктів. Такі програми передбачають співпрацю з місцевими органами влади, бізнесом і громадськими організаціями для реалізації конкретних проєктів, спрямованих на покращення доступності туристичних об'єктів, їх популяризацію та підвищення якості послуг [7].

Механізми співфінансування з місцевими бюджетами дозволяють регіонам отримувати додаткові кошти для реалізації локальних туристичних ініціатив. Це включає підтримку фестивалів, культурних заходів, створення туристичних маршрутів і забезпечення збереження унікальних природних та історичних об'єктів.

Крім того, держава активно залучає міжнародну технічну допомогу та гранти від міжнародних організацій, таких як Європейський Союз чи Світовий банк. Ці кошти спрямовуються на впровадження інноваційних рішень у сфері сталого туризму, збереження екології та культурної спадщини, а також на навчання персоналу та маркетинг національного туристичного продукту.

Таким чином, бюджетне фінансування туристичних проєктів і державні програми підтримки галузі є ефективними механізмами, що забезпечують сталий розвиток туризму, підвищення його економічного ефекту та створення позитивного іміджу України на міжнародній туристичній арені.

Міжнародний досвід фінансового управління у сфері туризму демонструє ефективні підходи до розвитку туристичної галузі, які можуть бути адаптовані до українських реалій для забезпечення її конкурентоспроможності. Успішні практики таких країн, як Франція, Італія, Іспанія, Польща та інші, свідчать про ключову роль державної підтримки, інвестицій у інфраструктуру, стимулювання приватного сектору та стратегічного планування у розвитку туризму [8].

Одним із важливих аспектів є публічно-приватне партнерство, яке активно застосовується в багатьох країнах. Наприклад, у Франції та Іспанії реалізуються спільні інфраструктурні проєкти, де держава інвестує у створення транспортної інфраструктури, а приватний сектор відповідає за розвиток готелів, розважальних центрів і туристичних об'єктів. Цей підхід дозволяє оптимізувати використання державних коштів і залучати значні обсяги інвестицій від бізнесу.

Успішні приклади державного фінансування туристичних кластерів, таких як у Польщі, демонструють, як регіональні програми можуть стиму-



лювати розвиток локальної інфраструктури, підтримувати малий і середній бізнес та популяризувати унікальні туристичні маршрути. Польща також активно використовує фінансування від Європейського Союзу для розвитку своїх туристичних регіонів, що може слугувати прикладом для України.

Досвід Швейцарії та Скандинавських країн свідчить про важливість інвестування у сталий туризм. Ці країни активно впроваджують фінансові механізми, спрямовані на розвиток екологічного туризму, використовуючи податкові пільги для компаній, що дотримуються принципів екологічності та стійкості.

Інноваційні фінансові інструменти, такі як туристичні ваучери, що активно використовуються в Італії під час криз, показують ефективність у стимулюванні внутрішнього туризму. Такий механізм може бути адаптований і в Україні для підтримки національних туристичних операторів та зростання попиту на локальні маршрути.

Міжнародний досвід також підкреслює значення маркетингової стратегії та брендингу в управлінні туризмом. Наприклад, ініціативи Великої Британії, спрямовані на просування своїх культурних і історичних цінностей через глобальні маркетингові кампанії, значно підвищили інтерес до країни. Україна може використати цей підхід для просування власного туристичного потенціалу, залучаючи державні та міжнародні фінансові ресурси.

Використання міжнародного досвіду фінансового управління дозволяє Україні вдосконалити механізми підтримки туристичної галузі, залучати інвестиції, стимулювати розвиток інфраструктури та створювати конкурентоспроможний туристичний продукт. Адаптація успішних практик до національних умов стане основою для сталого розвитку туризму в Україні.

Податкова політика у сфері туризму відіграє ключову роль у формуванні сприятливого середовища для розвитку галузі та залучення інвестицій. Інноваційні підходи до оподаткування дозволяють створити ефективні механізми стимулювання бізнесу, зменшення податкового навантаження для стратегічно важливих проєктів, підтримки малого та середнього підприємництва, а також активізації інвесторів.

Одним із таких підходів є диференційоване оподаткування туристичної діяльності, яке передбачає встановлення зниженої ставки податку на додану вартість (ПДВ) для послуг у сфері туризму. Наприклад, у країнах Європейського Союзу діють пільгові ставки ПДВ на готельні послуги, послуги ресторанів та екскурсій, що значно знижує витрати бізнесу та сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Адаптація такого підходу в Україні може сприяти збільшенню кількості туристичних об'єктів і зростанню доходів галузі [9].



Податкові канікули для інвесторів, які вкладають кошти у розвиток туристичної інфраструктури, є ще одним ефективним механізмом. Тимчасове звільнення від податку на прибуток або майнового податку дозволяє інвесторам зменшити фінансові ризики та окупити витрати на проекти, пов'язані з будівництвом готелів, курортів, розважальних центрів чи інших туристичних об'єктів.

Запровадження податкових кредитів для бізнесів, що впроваджують інноваційні та екологічні рішення у сфері туризму, також є перспективним напрямком. Наприклад, компанії, які встановлюють екологічно чисті системи енергозабезпечення в готелях, можуть отримувати податкові пільги, що стимулює розвиток сталого туризму.

Ще одним інноваційним підходом є введення туристичних зборів, кошти від яких спрямовуються на розвиток туристичної інфраструктури. У деяких країнах успішно працює система туристичних податків, які сплачуються відвідувачами під час проживання в готелях чи відвідування природних парків. Такий механізм дозволяє залучати додаткові кошти для регіонального розвитку та збереження природних і культурних ресурсів.

Інновацією в податковій політиці може бути і цифровізація оподаткування у сфері туризму, яка сприяє спрощенню процедур реєстрації бізнесу, автоматизації процесів податкової звітності та підвищенню прозорості системи. Це стимулює залучення міжнародних інвесторів, які прагнуть працювати у стабільному та прогнозованому середовищі.

Застосування таких підходів дозволить Україні створити сприятливі умови для розвитку туристичної галузі, підвищити її привабливість для іноземних та національних інвесторів і сприяти формуванню конкурентоспроможного туристичного ринку. Водночас важливо забезпечити баланс між стимулюванням бізнесу та інтересами держави, щоб податкова політика залишалася ефективним інструментом економічного регулювання.

**Висновки.** У дослідженні було встановлено, що ефективне фінансове управління та інноваційні підходи до публічного управління є ключовими факторами розвитку туристичної галузі України. Використання інструментів бюджетного фінансування, податкового регулювання, публічно-приватного партнерства та міжнародної фінансової допомоги створює необхідні передумови для розбудови конкурентоспроможної туристичної інфраструктури, підвищення інвестиційної привабливості галузі та забезпечення її сталого розвитку.

Застосування міжнародного досвіду фінансового управління, таких як знижені ставки податків на туристичні послуги, податкові канікули для інвесторів, підтримка сталого туризму через пільгове оподаткування та залучення міжнародних грантів, є перспективними напрямками для адаптації



в Україні. Ці механізми сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності національного туристичного продукту та його інтеграції на світовий ринок.

Інноваційні підходи до податкової політики, включаючи цифровізацію податкових процесів, впровадження туристичних зборів та створення податкових стимулів для екологічно орієнтованих проєктів, мають значний потенціал для стимулювання розвитку туризму. Їх реалізація дозволить збільшити обсяги внутрішніх і зовнішніх інвестицій у туристичну галузь.

Проте, для досягнення цих цілей необхідно подолати низку викликів, зокрема недосконалість нормативно-правової бази, недостатність державного фінансування, слабку взаємодію між державним та приватним секторами, а також низьку обізнаність про сучасні фінансові механізми.

Таким чином, комплексна модернізація фінансового менеджменту та публічного управління туризмом в Україні є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку галузі. Інтеграція інноваційних фінансових підходів, адаптація міжнародного досвіду та реалізація ефективних державних програм дозволить підвищити якість послуг, стимулювати зростання галузі та покращити її економічний ефект.

#### **Література:**

1. Вальчук Т. Ю. Фінансовий менеджмент суб'єктів туристичного бізнесу : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2020. 75 с. URL: <https://www.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40469/3/Вальчук.pdf> (дата звернення: 27.01.2025).
2. Потравка, Л., Пічура, І. (2020). ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (3), 30-36. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.4>
3. Грищенко С. І. (2024) Удосконалення системи принципів фінансового менеджменту суб'єктів туристичної діяльності. *ВСЕУКРАЇНСЬКА КОНФЕРЕНЦІЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ І МОЛОДИХ УЧЕНИХ «ІННОВАТИКА В ОСВІТІ, НАУЦІ ТА БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»*, С. 88-95
4. Охріменко А.Г. Фінансові аспекти функціонування туристичної галузі. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. №1. С.394-403.
5. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
6. 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](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf)
7. 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>



8. 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.

9. 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](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49844/1/FM_navchposib.pdf)

### **References:**

1. Valchuk T. Yu. Finansovyi menedzhment subiektiv turystychnoho biznesu : dys. kand. ekon. nauk : 08.00.04. Teronpil, 2020. 75 s. URL: <https://www.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40469/3/Valchuk.pdf> (data zvernennia: 27.01.2025).

2. Potravka, L., Pichura, I. (2020). PUBLIChNE UPRAVLINNYa ROZVITKOM TURISTICHNOЇ GALUZI V UMOVAKh TRANSFORMATsII NATsIONALNOЇ YeKONOMIKI UKRAЇNI. Tavriiskii naukovii visnik. Seriya: Yekonomika, (3), 30-36 <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.4>

3. Hryshchenko S. I. (2024) Udoskonalennia systemy pryntsyypiv finansovoho menedzhmentu suiuektiv turystychnoi diialnosti. VSEUKRAINSKA KONFERENTsIIa ZDOBUVACHIV VYSHCHOI OSVITY I MOLODYKh UChENYKh «INNOVATYKA V OSVITI, NAUTsI TA BIZNESI: VYKLYKY TA MOZhLYVOSTI», S. 88-95

4. Okhrimenko A.H. Finansovi aspekty funktsionuvannia turystychnoi haluzi. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy. 2011. №1. С.394-403.

5. Ofitsiyni sait Derzhavnoho ahentstva rozvytku turyzmu Ukrainy. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>

6. 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](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf)

7. Vokaliuk A.S. (2020). Suchasna paradyhma tsinnisnooriientovanoho 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. № 42. pp. 159-168. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk42/25.pdf>

8. Kostyrko L.A., Kostyrko R.A., Kuxa I.M., Tarasenko I.O. Stratehichnyi finansovyi menedzhment: navchalnyi posibnyk. 2-he vyd. pererob. ta dop. Sievierodonetsk: vyd-vo SNU ім. В. Далиа, 2017. 465 с.

9. Zhyhalkevych Zh.M., Kamianska O.V. Finansovyi menedzhment: navch. posib. dlia zdobuvachiv druhoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity spetsialnosti 073 «Menedzhment». Kyiv: KPI ім. Ihoria Sikorskoho, 2022. 214 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49844/1/FM\\_navchposib.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49844/1/FM_navchposib.pdf)