

УДК 336:[061:369.223.23]

*Г. П. Костенко,  
к. е. н., доцент кафедри економіки, підприємництва та фінансів,  
Бердянський державний педагогічний університет, м. Бердянськ*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КУРОРТНО- РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ**

*G. P. Kostenko  
PhD in Economic Science, Associate Professor, Economic, Entrepreneurship and Finance  
Department, Berdyansk State Pedagogical University*

### **CONCEPTUAL BASIS OF FINANCIAL CONTROLLING AT THE RESORT AND RECREATIONAL SPHERE ENTERPRISES**

*У статті представлені результати дослідження щодо основних тенденцій розвитку підприємств курортно-рекреаційної сфери у сучасних умовах становлення національної економіки України. Доведено необхідність їх збереження та подальшого розвитку у зв'язку з виконанням важливих соціальних завдань з надання послуг лікувального, профілактичного й реабілітаційного характеру на базі природних лікувальних ресурсів. Проаналізовані основні показники господарської діяльності підприємств курортно-рекреаційної сфери із застосуванням кореляційно-регресійного аналізу та побудовою оптимальних економетричних моделей опису даних, на основі яких отримані прогнозні значення та окреслені тенденції подальшого розвитку. Виявлені недоліки у механізмі формування й використання фінансових ресурсів підприємств курортно-рекреаційної сфери. Окреслено передумови до перегляду технології планування, управління операційною, інвестиційною й фінансовою діяльністю підприємств курортно-рекреаційної сфери та впровадження такого сучасного інструменту управління фінансовими ресурсами як фінансовий контролінг. Сформовано основні напрями побудови системи фінансового контролінгу на підприємствах курортно-рекреаційної сфери. Наведено складові елементи концептуальної моделі фінансового контролінгу підприємств курортно-рекреаційної сфери.*

*The article presents the results of the study on the main tendencies of developing the resort and recreation sphere enterprises in the current conditions of Ukrainian national economy formation. There is proved the necessity of their preservation and further development in connection with fulfillment of important social tasks in providing medical, prophylactic and rehabilitation services on the basis of natural medical resources. There are analyzed the basic indicators of economic activity of the resort and recreation sphere enterprises with the use of correlation-regression analysis and construction of optimal econometric models of data description, on the basis of which predictive values are obtained and outlined tendencies of further development. The drawbacks in the mechanism of formation and use of financial resources of the resort and recreation sphere enterprises are revealed. There are outlined the prerequisites for reviewing the planning technology, managing operational, investment and*

*financial activities of resort and recreation companies and launching such a modern financial resources management tool as financial controlling. There were formed the basic directions of constructing financial controlling system at the resort and recreation sphere enterprises. There were presented the constituent elements of the conceptual model of financial controlling of the resort and recreation sphere enterprises.*

**Ключові слова:** *підприємства курортно-рекреаційної сфери; розвиток; фінансові ресурси; доходи; витрати; управління; фінансовий контролінг.*

**Keywords:** *the resort and recreation sphere enterprises; development; financial resources; incomes; expenses; management; financial controlling.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання підприємств курортно-рекреаційної сфери, діяльність яких спрямована на виконання важливих соціальних й фінансово-економічних функцій з оздоровлення населення й забезпечення основних показників розвитку національної економіки України, супроводжуються підвищенням ринкової невизначеності, впливом глобалізації та європейської інтеграції, посиленням агресивності конкурентного середовища. Подальший успішний розвиток підприємств курортно-рекреаційної сфери у окреслених умовах можливий завдяки прийняттю своєчасних й обґрунтованих стратегічних й оперативних управлінських рішень їх керівництвом, координації ними діяльності усіх структурних підрозділів під час досягнення поставлених цілей. Це потребує наявності достовірної, релевантної інформації стосовно господарських процесів, що відбуваються на підприємстві, змін показників їхньої діяльності, аналізу відхилень між запланованими й фактично досягнутими значеннями показників. Акумуляція зазначеної інформації та створення умов для ефективної діяльності підприємств курортно-рекреаційної сфери можливо при застосуванні контролінгу – одного з основних напрямів розвитку теорії й практики управління, зокрема, фінансового контролінгу як вагомої його складової, основним завданням якого є спрямування процесу управління підприємства на досягнення його цілей.

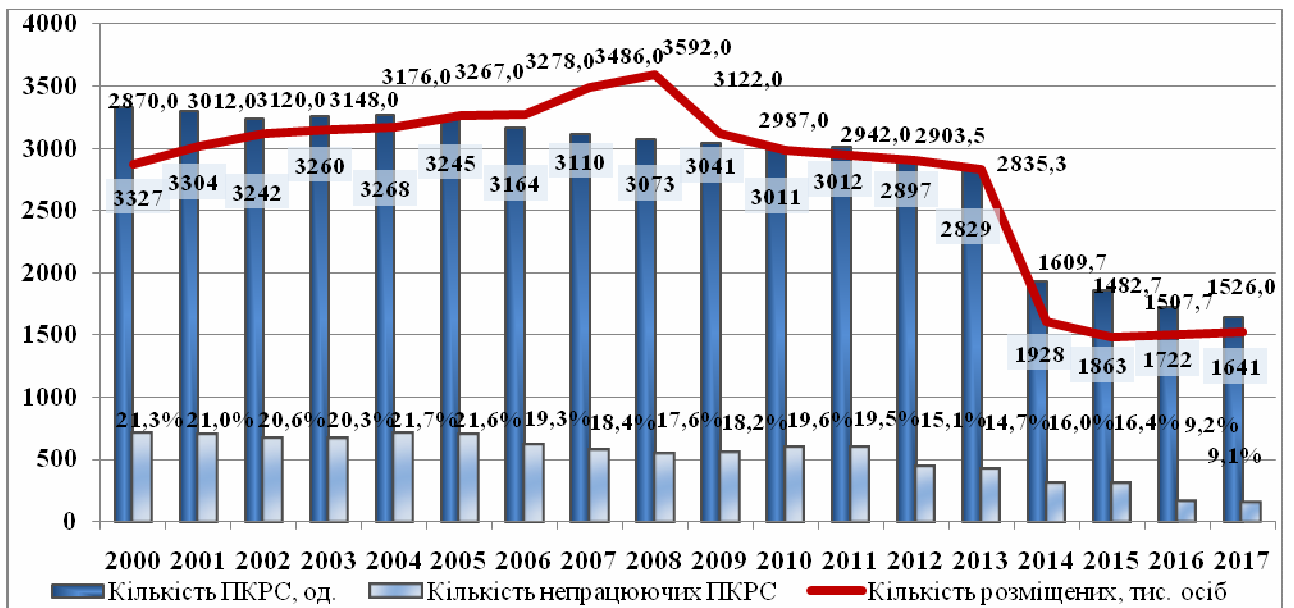
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми сутності та організації фінансового контролінгу на підприємстві досліджували такі зарубіжні й вітчизняні науковці, як І.О. Бланк [1], М.П. Бутко [2], Д.С. Лозовицький [3], Р. Ман, Э. Майер [4], О.О. Терещенко [5], С.Г. Фалько [6], Д. Хан [7], П. Хорват [8] та інші. Ринковому механізму функціонування курортно-рекреаційної сфери та її фінансового забезпечення протягом останніх років приділяли увагу у своїх працях такі вітчизняні науковці, як С.О. Біла, В.В. Гуменюк, П.В. Захарченко, А.Г. Охріменко, Н.М. Ступень та інші [9-13]. Однак, недосконалість фінансового механізму розвитку підприємств курортно-рекреаційної сфери вказує на необхідність здійснення подальших розробок з вдосконалення інструментів, методів й підходів до управління фінансовими ресурсами таких підприємств.

**Постановка завдання.** Визначення передумов та обґрунтування концептуальних засад впровадження фінансового контролінгу на підприємствах курортно-рекреаційної сфери.

**Виклад основного матеріалу.** На території України зосереджено значний природний потенціал та унікальні рекреаційні ресурси, при ефективному використанні яких постає можливість сформувати потужні рекреаційні комплекси. Сьогодні підприємства курортно-рекреаційної сфери функціонують на стику соціальної, економічної й екологічної сфер життєдіяльності. Це потребує гармонізації у їх діяльності надання послуг з оздоровлення, лікування й профілактики захворювань споживачам для забезпечення повної реалізації ними свого потенціалу упродовж життя; здатності реалізації соціально доступних послуг населенню; спроможності акумуляції достатнього рівня фінансових ресурсів для створення спроможних до конкуренції курортно-рекреаційних послуг суб'єкта підприємництва на основі внутрішніх механізмів адаптації до зовнішніх й внутрішніх чинників впливу.

Результати проведеного дослідження доводять соціальну значимість та необхідність розвитку підприємств курортно-рекреаційної сфери у зв'язку із зростанням захворюваності населення, скороченням тривалості їх життя та підтвердженням ефективності лікування саме на базі курортно-рекреаційних ресурсів багатьма дослідженнями. За умови санаторно-курортного лікування відзначено зменшення у 2-3 рази числа загострень основного захворювання, у 3-4 рази частіше та в 1,5-2,5 рази швидше повернення хворих до продуктивної праці, у 2-4 рази зниження рівня подальших працевтрат [14]. Проте, вивчаючи показники динаміки кількості курортно-рекреаційних підприємств та кількості оздоровлених осіб, були виявлені наступні тенденції.

Підприємства курортно-рекреаційної сфери, до яких віднесено санаторії, пансіонати з лікуванням, санаторії-профілакторії, бальнео- та грязелікарні, будинки й пансіонати відпочинку, інші заклади відпочинку, мають тенденцію до скорочення протягом всього досліджуваного періоду, за винятком 2003 й 2004 років, де відзначається незначне збільшення їх кількості (рис. 1). При цьому непрацюючі підприємства курортно-рекреаційної сфери дорівнювали близько 20% у загальній кількості таких підприємств, окрім останніх років дослідження, де вони склали 9,1-9,2%.



**Рис. 1. Динаміка кількості підприємств курортно-рекреаційної сфери з урахуванням непрацюючих об'єктів та кількості розміщених осіб за 2000-2017 рр.**

*Розроблено на основі даних Державної служби статистики України [15]*

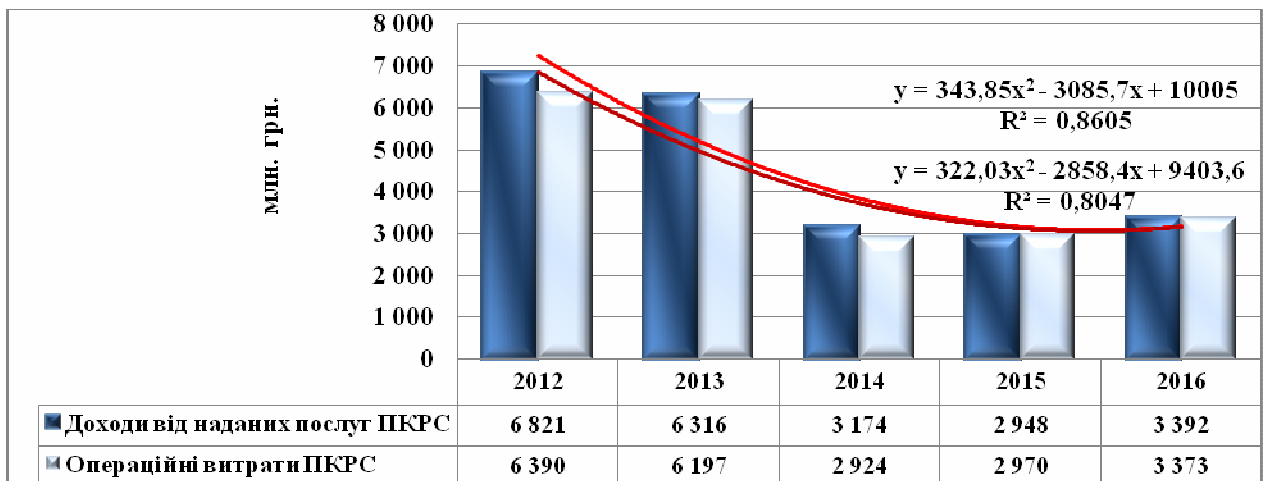
Скорочення діяльності підприємств курортно-рекреаційної сфери на території України таким чином створюють обмеження у лікуванні й оздоровленні потенційних рекреантів. Зокрема, кількість розміщених осіб за 2000-2017 роки зменшилася з 2870,0 до 1526,0 тис. осіб (на 46,8%) при існуючій наявності хронічних захворювань майже у 40% українського населення та 80% тих, що хворіли за останній рік [16].

Стрімке зменшення за 2013-2014 роки як підприємств курортно-рекреаційної сфери, так і кількості розміщених осіб пояснюються передусім порушенням територіальної цілісності України. Поряд з цим, існують й інші чинники, що стримують розвиток вітчизняної курортно-рекреаційної сфери.

Так, на формування достатніх фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку підприємств курортно-рекреаційної сфери впливає рівень доходів українського населення. При порівнянні можливостей потенційних споживачів курортно-рекреаційних послуг у їх придбанні було встановлено таке. Фактичні витрати на одну особу для придбання послуг на 24 доби, що є рекомендованим терміном для санаторно-курортного лікування, складають 17160,0 грн. Середньомісячна заробітна плата середньостатистичного мешканця України за 2017 рік дорівнювала 7105,48 грн., що складає близько 41,0% вартості зазначених послуг та створює відповідні фінансові обмеження у оздоровленні населення та необхідності здійснення заощаджень ними. З іншої сторони, невідповідність вартості курортно-рекреаційних послуг отримуваним доходам українського населення, призводить до обмежень у формуванні достатніх фінансових ресурсів для подальшої ефективної діяльності підприємств такої сфери.

Дослідження основних показників господарської діяльності підприємств курортно-рекреаційної сфери за 2012-2016 роки вказує на зменшення доходів й витрат у 2014 році та незначне їхнє зростання у порівнянні 2015 з 2016 роком (рис. 2).

Динаміку доходів та витрат підприємств курортно-рекреаційної сфери найбільш точно описують побудовані моделі поліноміального типу 2-ступеню з коефіцієнтами детермінації, що дорівнюють 0,86 та 0,80 од.



**Рис. 2. Динаміка доходів та витрат підприємств курортно-рекреаційної сфери за 2012-2016 рр.**

*Розроблено на основі даних Державної служби статистики України [15]*

Економетрична модель опису доходів має такий вигляд:

$$y = 343,85x^2 - 3085,7x + 10005.$$

У зв'язку з цим, результати моделі окресленої моделі вказують на те, що з кожним наступним періодом доходи курортно-рекреаційних підприємств в середньому зменшуватимуться на 3085,7 млн. грн., при цьому темп зростання буде складати 343,8 млн. грн.

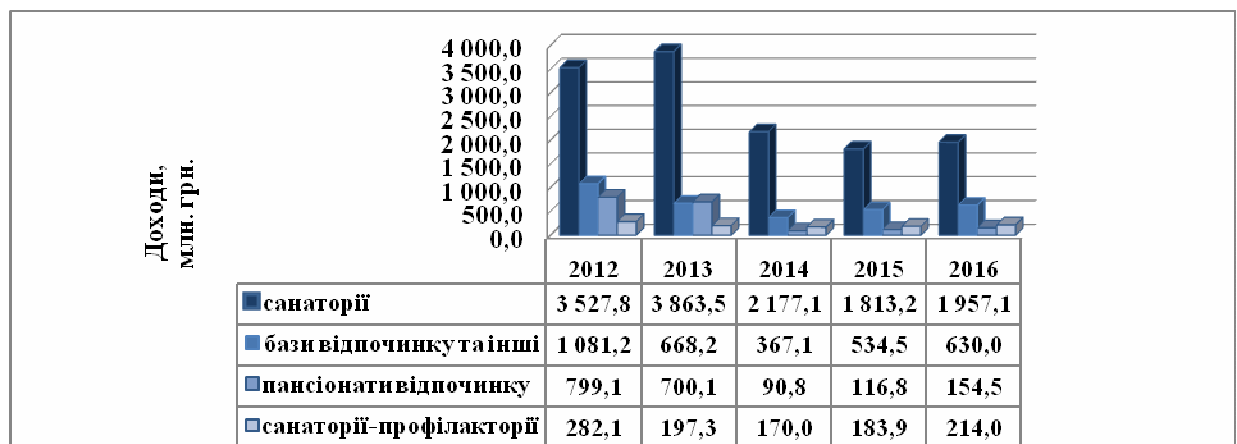
Економетрична модель опису операційних витрат виглядає наступним чином:

$$y = 322,03x^2 - 2858,4x + 9403,6.$$

За результатами наведеної моделі регресії з кожним наступним періодом операційні витрати в середньому будуть зменшуватися на 2858,4 млн. грн., де темп зростання за період буде складати 322,0 млн. грн.

Слід вказати на незначне перевищення доходів підприємств курортно-рекреаційної сфери над їх операційними витратами, що спричиняє формування низьких показників рентабельності від курортно-рекреаційної діяльності, значення яких в середньому не перевищує 10-15%, при коефіцієнті використання місткості 0,43.

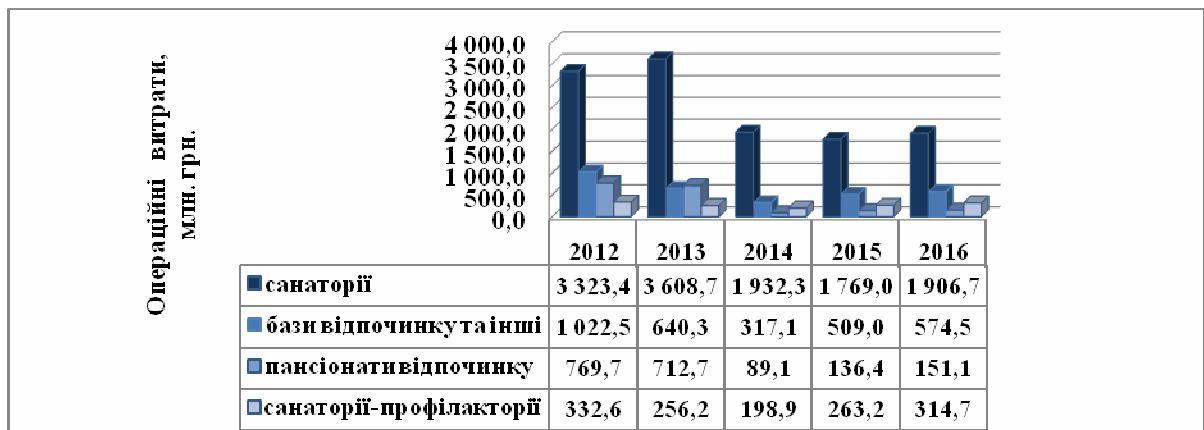
У формуванні доходів від курортно-рекреаційної діяльності найбільшу частину займають санаторії, що складає 1957,1 млн. грн. за 2016 рік, а саме – 57,7% від загальної суми доходів таких підприємств (рис. 3). Тому, удосконалення фінансового механізму розвитку саме в діяльності санаторіїв надасть можливостей підвищити основні показники ефективного функціонування курортно-рекреаційної сфери в цілому.



**Рис. 3. Динаміка доходів у розрізі окремих підприємств курортно-рекреаційної сфери за 2012-2016 рр.**

*Розроблено на основі даних Державної служби статистики України [15]*

Відповідний розподіл формування операційних витрат залежно від займаної частки у їх загальній структурі представниками курортно-рекреаційної сфери наведено на рис. 4.



**Рис. 4. Динаміка витрат у розрізі окремих підприємств курортно-рекреаційної сфери за 2012-2016 рр.**  
Розроблено на основі даних Державної служби статистики України [15]

Недосконалий механізм з формування й використання фінансових ресурсів підприємств курортно-рекреаційної сфери призводять до неможливості вирішення проблем з оновлення матеріально-технічної бази й медичного обладнання; застосування технологій з відновлювальних джерел енергії; підвищення професійної якості існуючого кадрового складу, зокрема медичних працівників, його омолодження; підвищення якості курортно-рекреаційних послуг, що відповідало б якості таких послуг світового рівня.

Отже, виявлені нестійкі тенденції у розвитку підприємств курортно-рекреаційної сфери обумовлюються впливом екзогенних та ендогенних чинників у їх діяльності, зокрема, складною макроекономічною ситуацією в країні, девальвацією національної валюти, падінням доходів населення, наявними проблемами з формування й використання фінансових ресурсів, недоліками в існуючій системі управління в цілому. Це створює передумови для розроблення та впровадження концептуальних засад фінансового контролінгу як сучасного дієвого інструменту балансування цілей підприємства й фінансових ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Фінансовий контролінг є принципово новою концепцією в управлінні підприємством, що спроможна забезпечити процес планування, аналізу, моніторингу й контролю за формуванням й використанням фінансових ресурсів, рухом грошових потоків, з метою прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підтримку ліквідності (платоспроможності), максимізацію прибутку, мінімізацію фінансових ризиків, забезпечення зростання вартості компанії шляхом формування об'єктивної, релевантної інформації.

Сутність фінансового контролінгу проявляється через його функції, до яких слід віднести:

проведення спостереження за виконанням запланованих підприємством фінансових завдань на основі системи планових нормативів та фінансових показників;

- встановлення наявності відхилень фактичних даних від запланованих фінансових результатів;
- визначення розмірів відхилень та здійснення діагностики значних відхилень, що свідчать про погіршення фінансового стану підприємства;

- розробка та впровадження оперативних управлінських рішень, спрямованих на досягнення запланованих фінансових показників підприємства;

- здійснення коректуючих заходів при появі змін у чинниках зовнішнього середовища (економічна ситуація в країні, інфляційні процеси, ринки капіталів, конкурентні умови, рівень доходів населення) й внутрішнього середовища (організаційна форма та розмір підприємства, технологічні процеси, обсяги надання послуг, людські ресурси), що мають вплив на фінансову діяльність підприємства.

Саме виконання зазначених функцій вказує на те, що підхід до управління фінансовими ресурсами на основі фінансового контролінгу є найбільш перспективним інструментом фінансової діагностики й оцінки результатів досягнення фінансових цілей підприємства.

Серед основних напрямів, що забезпечують побудову системи фінансового контролінгу на підприємствах курортно-рекреаційної сфери, доцільно виділити:

- розроблення чіткої фінансової політики, що передбачає визначення фінансових цілей й завдань, формування методів управління власним й позиковим (залученим) капіталом, формування принципів щодо створення ефективного механізму ціноутворення курортно-рекреаційних послуг, формування принципів побудови фінансового відділу та його взаємодії з іншими структурними підрозділами;

- формування заходів з управління фінансовими ризиками;

- використання при здійсненні фінансового планування результуючих показників курортно-рекреаційної діяльності елементів фінансового моделювання, що дозволить оцінити потенційні ризики від дії екзогенних та ендогенних чинників, проаналізувати альтернативні варіанти розвитку фінансової й інвестиційної політики.

Концептуальна модель фінансового контролінгу підприємств курортно-рекреаційної сфери передбачає врахування мети та завдань у розрізі стратегічного й оперативного фінансового контролінгу;

суб'єктів та об'єктів фінансового контролінгу; принципів та функцій фінансового контролінгу; нормативно-правового забезпечення, що складається з законодавства у галузі фінансів підприємств, внутрішніх положень суб'єктів підприємництва; методичного забезпечення (методики обліку витрат, розрахунків показників фінансового стану, моделі оцінки вартості та зростання, методики оптимізації податкових виплат); інформаційного забезпечення (облікова й планово-аналітична управлінська інформація, у тому числі інформація стосовно нових інструментів управління фінансами); управлінського регламенту, що визначає ефективність застосовуваних методів, правил прийняття рішень з питань фінансового контролінгу.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження стану та тенденцій розвитку підприємств курортно-рекреаційної сфери вказують на скорочення основних показників їх діяльності, про що свідчить зменшення їхньої кількості, кількості оздоровлених осіб, наявності непрацюючих закладів. Встановлено, що серед основних проблем у діяльності таких підприємств є недосконалість механізму формування достатніх фінансових ресурсів для забезпечення їх розвитку та ефективного їх використання. Виявлено нагальну потребу застосування у діяльності підприємств курортно-рекреаційної сфери ефективного засобу, спроможного створити таку систему управління підприємством, яка б дозволила підвищити ступінь його адаптації до швидкозмінних ринкових умов, покращити функціонування системи планування з метою оптимізації процесів перерозподілу фінансових ресурсів, підвищити рівень адекватності фінансових управлінських рішень. Доведено, що фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує стійкий його розвиток. Побудовано концептуальну модель фінансового контролінгу для підприємств курортно-рекреаційної сфери, що передбачає комплексне використання методик та інструментарію дослідження, контролю, аналізу, планування, оперативного реагування на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища, забезпечення ефективного функціонування таких підприємств.

#### Література.

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – К. : НикаЦентр, 1999. – Т. 1. – 592 с.
2. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України / М.П. Бутко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 6. Ч. 2. – С. 116-118.
3. Лозовицький Д.С. Загальна концепція стратегічно-орієнтованого контролінгу // Д.С. Лозовицький // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.15. – С. 243-248.
4. Ман Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Ман, Э. Майер; пер. с нем. Ю.Г. Жукова ; под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В.Б. Ивашкевича. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
5. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. – К. : КНЕУ, 2013. – 407 с.
6. Falko S. Adverse Conditions / Sergey Falko // Finance – The Executive Magazine for Emerging Europe. – 2010. – № 3. – Р. 58 – 59.
7. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер.с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 463 с.
8. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horváth & Partners ; Пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
9. Біла С.О. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних послуг в Україні та перспективи підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку / С.О. Біла // Стратегія розвитку України. – 2016. – № 1. – С. 17-23.
10. Гуменюк В.В. Кредитування підприємств курортно-рекреаційної сфери / В.В. Гуменюк // Фінансовий простір. – 2015. – № 3(19). – С. 248-252.
11. Захарченко П.В. Модель розвитку курортно-рекреаційної економіки на основі трансформаційного циклу / П.В. Захарченко, Д.І. Савушкін // Проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 349-355.
12. Охріменко А.Г. Мультиоб'єктність управління національною туристичною системою / А.Г. Охріменко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип. 14. Ч. 2. – С. 48-52.
13. Ступень Н.М. Інвестиційне забезпечення розвитку курортно-рекреаційних територій / Н.М. Ступень // Інвестиції : практика та досвід. – 2016. – № 24. – С. 84-87.
14. «Про організацію санаторно-курортного лікування»: Пояснювальна записка до Проекту наказу Міністерства охорони здоров'я України від 05.06.2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.moz.gov.ua>.
15. Демографічна та соціальна статистика. Економічна статистика: статистична інформація Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
16. Самооцінка населенням стану здоров'я та рівня доступності окремих видів медичної допомоги у 2017 році: Статистичний збірник. – К. : Державна служба статистики України, 2018. – 148 с.

#### References.

1. Blank, I.A. (1999), *Osnovy finansovogo menedzhmenta* [Fundamentals of financial management], Nika Centr, Kyiv, Ukraine.

2. Butko, M.P. (2014), "Organization of the controlling system at Ukrainian enterprises", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, no. 6, pp. 116–118.
3. Lozovyts'kyj, D.S. (2013), "General concept of strategically-oriented controlling", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, no. 23.15, pp. 243–248.
4. Man, R. and Majer, Je. (2004), *Kontrolling dlja nachinajushhih. Sistema upravlenija prybyl'ju* [Controlling for beginners. Profitability Management System], 2nd ed, Finansy i statistika, Moscow, Russia.
5. Tereschenko, O.O. and Babiak, N.D. (2013), *Finansovyj kontrolinh* [Financial controlling], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Falko, S. (2010), "Adverse Conditions", *Finance – The Executive Magazine for Emerging Europe*, vol. 3, pp. 58–59.
7. Han, D. (1997), *Planirovanie i kontrol': koncepcija kontrollinga* [Planning and control: the concept of controlling], Finansy i statistika, Moscow, Russia.
8. Horváth and Partners (2005), *Koncepcija kontrollinga: Upravlencheskij uchet. Sistema otchetnosti. Bjudzhetrovanie* [The concept of controlling: Management accounting. Reporting system. Budgeting], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.
9. Bila, S.O. (2016), "Strategic priorities for development of tourism services in Ukraine and prospects for increasing their competitiveness in the world market", *Stratehiia rozvytku Ukrainy*, vol. 1, pp. 17–23.
10. Humeniuk, V.V. (2015), "Crediting of the enterprises of the resort and recreation sphere", *Finansovyj prostir*, vol. 3(19), pp. 248–252.
11. Zakharchenko, P.V. and Savushkin, D.I. (2015), "Model of the development of the resort and recreational economy based on the transformation cycle", *Problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 349–355.
12. Okhrimenko, A.H. (2017), "Multisubjective management of the national tourist system", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, no. 14, pp. 48–52.
13. Stupen', N.M. (2016), "Investment support for the development of resort and recreational areas", *Investytsii : praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 84–87.
14. Ministry of Health of Ukraine (2006), "About the organization of sanatorium-and-spa treatment", available at: <http://www.moz.gov.ua> (Accessed 20 February 2014).
15. The official site of State Statistical Service of Ukraine (2018), "Demographic and social statistics. Economic statistics", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 3 September 2018).
16. State Statistics Service of Ukraine (2018), "Samootsinka naseleнням stanu zdorov'ia ta rivnia dostupnosti okremykh vydiv medychnoi dopomohy u 2017 rotsi. Statystychnyj zbirnyk" [Self-assessment by the population of the state of health and the level of accessibility of certain types of health care in 2017. Statistical yearbook], Derzhavna sluzhba statystyky Ukraïny, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 20.09.2018 р.*