

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## **ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Основою забезпечення стійкого функціонування туристичних підприємств та їх здатності до розвитку є забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, прибутковості та платоспроможності. Ці параметри залежать від ефективності управління ними як на рівні підприємства в цілому, так і від взаємоузгодженості дій усіх підрозділів та фахівців підприємства. Практичне розв'язання цього завдання має забезпечуватися формуванням системи економічного управління підприємством. Необхідність і доцільність використання бюджетування як основи оперативного планування діяльності підтверджена багаторічним досвідом роботи підприємств різних країн.**

**Ключові слова:** туризм; суб'єкт підприємництва; економічне управління; бюджетування.

**Вступ.** В ринковій економіці, що характеризується зростаючою конкуренцією та високим ступенем ризику, постійно розвиваються економічні відносини між учасниками створення та продажу туристичного продукту. Це обумовлює зростання обсягу грошових коштів та ускладнення фінансових процесів. В більшості країн світу туризм відіграє одну з визначальних ролей у формуванні валового внутрішнього продукту, забезпеченості зайнятості населення, вирішенні соціальних проблем, активізації платіжного балансу країни та сприяє підвищенню якості життя населення. Туристична діяльність відноситься до секторів економіки, які мають значимий мультиплікаційний ефект та сприяють розвитку суміжних складових національної економіки. Розвиток та становлення світового туристичного бізнесу загострює конкуренцію та обумовлює необхідність відповідної реакції підприємства на ці явища. Туризм виявився одним з секторів, які найбільше постраждали від пандемії COVID-19, яка серйозно вплинула на економіку, отримання людьми засобів до існування, систему суспільних послуг та обмежує спектр можливостей на всіх континентах.



В умовах економічного спадання туристична діяльність, як і будь-яка інша, повинна базуватися на основі раціональності, економічності, наукового передбачення й оцінки щодо прийняття рішень.

В зв'язку з цим виникає потреба у використанні системи економічного управління туристичним підприємством, що дозволить більш ефективно розпорядитися наявними ресурсами та досягнути високих кінцевих результатів діяльності.

**Проблеми розвитку** туристичної галузі відображені в наукових дослідженнях таких науковців та практиків, як Т. Ткаченко, В. Худо, Л. Шульгіна, В. Явкін.

Значні дослідження щодо проблем формування системи економічного управління підприємствами здійснили Гончаров А., Дяченко Л., Зозуля П., Лігоненко Л., Мясоєдова Л., Стукан Т.

Окремі теоретичні та методичні аспекти економічного управління туристичними підприємствами відображені в роботах Давиденко І., Іванюк А., Ісмієвої Р., Ларіонової А., Мельниченка С., Шеєнкової К. та інших.

Але аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури та практики показав, що сучасна економічна наука ще недостатньо приділяє уваги вирішенню проблем економічного управління туристичним підприємством.

Більшість наукових досліджень концентрується на вирішенні дискусійних питань економічного управління підприємств промислово-виробничої сфери і лише незначна частка таких досліджень припадає на підприємства сфери послуг, куди безпосередньо входить туристична індустрія.

**Постановка завдання.** Метою статті є розвиток теоретичних положень з впровадження елементів економічного управління суб'єктом туристичного підприємництва та обґрунтування практичних рекомендацій з їх використання.

**Наукові результати.** Ефективність діяльності суб'єкта підприємництва залежить від організованої системи управління, яка обумовлює необхідність пошуку найбільш дієвих способів стабілізації діяльності шляхом формування системи економічного управління підприємством.

Туристичні потреби в загальноекономічному аспекті формують інтереси туристів. З точки зору ринкових відносин ці потреби лежать в основі споживчого попиту на туристичний продукт. Виробництво туристичних послуг формує туристична індустрія. З точки зору ринку це виробництво формує пропозицію туристичних послуг. Досить

складними та специфічними сферами є процес формування туристичного продукту (туру) та його подальший продаж на туристичному ринку. Під час туристичної поїздки людина витрачає набагато більше грошей, ніж у повсякденному житті. Також вона схильна до демонстративного споживання. Тому туризм здатний забезпечити місцевий ринок додатковими фінансовими коштами, і таким чином поліпшити платіжний баланс країни та окремого регіону.

Туризм забезпечує засобами для існування мільйони людей, а мільярдам дає можливість гідно оцінити культурну самобутність свого народу й народів інших країн, а також багатство природи.

У зв'язку з цим проявляється потреба в підвищенні ефективності функціонування організацій, що здійснюють надання послуг туристичного бізнесу.

Організації туристичного бізнесу за своєю сутністю є торговельними підприємствами, що діють на підставі відповідних ліцензій. Їх професійна та комерційна діяльність полягає в інформуванні та організації надання туристичних послуг з використанням власних коштів або коштів інших підприємств, виступаючи при цьому в якості посередника.

Жорстка конкурентна боротьба між суб'єктами туристичного бізнесу призводить до появи нових моделей організації та управління туристичною діяльністю компаній, які враховують процеси глобалізації та інтеграції бізнесу, що пов'язано з прагненням отримання переваг у проведенні маркетингових досліджень, постачанні, виробництві, просуванні, розподілі й збуті послуг, у підвищенні професіоналізму персоналу, в зменшенні різного роду ризиків. Тому пошук і використання нових технологій, що підвищують ефективність роботи туристичного підприємства, стає життєво необхідним завданням.

Єдиного підходу до оцінки ефективності роботи суб'єктів туристичного підприємства не існує. Туристичний бізнес орієнтований на велику кількість чинників і умов, які діють в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища. І в результаті, ефективність функціонування суб'єктів туристичного бізнесу не можна розглядати ізольовано від соціальних, економічних і організаційних чинників, оскільки підвищення ефективності виробництва зумовлюється взаємозв'язком цих аспектів, який веде до відповідного результату, визнаного як мета діяльності [1].

Для туристичних підприємств є актуальним пошук шляхів ефективного функціонування сучасної системи економічного управління суб'єктом підприємства.



Категорію «економічне управління» почали використовувати в науковій літературі на початку XXI ст. На сьогодні серед учених економічного напрямку ще не сформувалася остаточно думка з приводу формулювання визначення цієї категорії, тому деякі визначення є дискусійними.

Е. Цибульська [2, С. 7] розглядає економічне управління підприємством як науку ведення бізнесу, яка спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей його фінансово-господарської діяльності. А. Гончаров та Н. Олейнікова [3] трактують «економічне управління підприємством» як науку управління підприємством, спрямовану на досягнення його стратегічних і тактичних цілей, яка обумовлена потребами сучасного етапу розвитку ринкової економіки.

Л. Лігоненко вважає, що предметом економічного управління є економічна (господарська) діяльність підприємства [4]. Ми погоджуємося з її трактуванням, що об'єктом економічного управління підприємством можуть бути визнані:

- 1) результати економічної діяльності;
- 2) економічні ресурси, необхідні для здійснення такої діяльності (економічний потенціал підприємства);
- 3) інтегральні характеристики стану, в якому перебуває підприємство внаслідок проведення економічної діяльності та існуючого рівня використання наявних ресурсів (реалізації економічного потенціалу) [4].

Сутність механізму економічного управління визначається тим, що управління – це процес впливу на об'єкт управління з метою одержання певного результату. Таким результатом в економічному управлінні підприємством є прибуток. Постійне одержання прибутку є результатом планової діяльності [5, С. 162].

Ефективність підприємницької діяльності багато в чому залежить від вибору складу та структури продукції чи послуг, що створюються туристичним підприємством, тобто від внутрішніх факторів. При цьому важливо вирішити, що виготовляти і як виробляти. Від відповіді на ці запитання залежать фінансові результати.

Важливу роль в оцінці ефективності впровадження напрямів щодо підвищення економічного управління підприємствами відіграють основні показники, які допомагають якісно та кількісно визначити рентабельність управлінських рішень або оцінити їх неефективність. Т. Стукан виділяє основні показники, які можуть

більш точно охарактеризувати стан фінансово-господарської діяльності та ефективності запровадження управлінських рішень:

фінансові – прибуток, рентабельність, норма прибутку, вільний грошовий потік, оцінка ліквідності та платоспроможності, оцінка фінансової стійкості;

стратегічні нефінансові – впровадження інновації, ефективність бізнес-процесів, розроблення продукту, знання та потенціал організації, рівень збуту, збільшення частки ринку, лояльності клієнтів [6].

Одним із шляхів покращення системи економічного управління підприємством є впровадження бюджетування та управління витратами. Необхідність і доцільність використання бюджетування як основи оперативного планування діяльності підтверджена багаторічним досвідом роботи підприємств різних країн. Його значимість зростає у зв'язку з ускладненням господарських і фінансових взаємовідносин між підприємствами, з можливістю вибору альтернативних проєктів функціонування та інвестування. Що стосується сфери послуг в цілому та туристичних послуг зокрема, то для підприємств й організацій, що входять до цю сферу, характерний, як відомо, цілий ряд специфічних особливостей функціонування, які повинні бути враховані в процесі розробки системи бюджетування. Особливого значення набуває постановка бюджетування в період становлення та бурхливого розвитку бізнесу, наприклад, при розширенні мережі готелів, туристичних фірм і супутніх підприємств. Структурні зміни вимагають адекватного відображення в системах управління підприємством. На перший план виходять завдання всебічного обліку та аналізу доходів і витрат, їх планування як в рамках окремого підприємства, так і в групі компаній.

Першим кроком у практичній діяльності з організації системи бюджетування туристичного підприємства є створення його організаційно-фінансової структури. Організаційно-фінансова структура підприємства індустрії туризму – це набір бізнесів і (або) інших сфер фінансової відповідальності (за доходи та витрати, тільки за витрати, за окремі фінансові показники тощо), розподілених між структурними підрозділами підприємства або фірми, які виступають в як об'єкти бюджетування та управлінського обліку.

У складі великої туристичної фірми можна виділити відділи туризму, авіаперевезень, відділ маркетингу, інформаційний відділ. Після формування організаційно-фінансової структури підприємства, необхідно на підставі цільових показників фінансової стратегії підприємства визначити систему контрольних показників, котрі



представляють собою цільові значення, виконання яких є обов'язковим для центрів відповідальності. Контрольні показники використовуються для оцінки результатів діяльності центрів відповідальності за підсумками бюджетного періоду. Вони можуть бути представлені як в натуральних показниках, наприклад, завантаження готелю, кількості проданих турів, кошторису по ремонту й реконструкції, так і у вартісних показниках. При розробці системи показників використовувалися показники типових форм статистичного спостереження «Звіт про туристичну діяльність. (форма № 1-туризм)» і «Звіт про діяльність колективного засобу розміщування. (форма № 1-КЗР)» [7]. На основі наявної у звітах інформації може бути розроблена система цільових показників суб'єкта туристичного підприємства.

На рівні суб'єкта в цілому можуть бути застосовані загальні оціночні показники: рентабельність власного капіталу, чистий прибуток, параметри розподілу чистого прибутку, величина операційного грошового потоку, структура активів і капіталу, виручка від надання туристичних послуг, витрати, здійснені суб'єктом, кількість реалізованих турів (путівок).

В економічному управлінні створюються центри відповідальності, по яких визначаються та контролюються такі показники: виручка від надання туристичних послуг за видами й напрямками, середня ціна туру (путівки), прибуток на один тур (путівку), витрати на просування туристичного продукту, витрати з придбання послуг сторонніх організацій, витрати на оплату праці, витрати та втрати по авіаквитках та готельних номерах, витрати на інформаційну підтримку, управлінські витрати тощо.

Оскільки фінансовий стан підприємства фіксується в форматі трьох основних звітів (бухгалтерський баланс, звіт про фінансовий стан, звіт про рух грошових коштів), які визначають систему координат для економічної оцінки результатів діяльності підприємства, найбільш ефективне економічне управління можливе тільки на основі бюджетування діяльності підприємства, що дозволяє пов'язувати воедино всі зазначені форми звітності.

Залежно від того, яким чином здійснюється формування бюджету руху грошових коштів (прямим або непрямим методом), фінансове планування доцільно організувати по одній з наступних схем [8]:

- бюджет доходів і витрат => бюджет руху грошових коштів (прямим методом) => бюджет з бухгалтерського балансу;

- бюджет доходів і витрат => бюджет з бухгалтерського балансу => бюджет руху грошових коштів (непрямим методом).

Незалежно від прийнятої схеми розрахунків, бюджетування починається з планування доходів і витрат суб'єкта підприємства.

За центрами прибутку туристичного оператора розробляються бюджети продажів, бюджети прямих витрат, бюджет оплати праці та накладних витрат.

За центрами витрат складаються бюджети оплати праці, накладних витрат, бюджет маркетингових витрат.

Далі на основі консолідації перерахованих вище видів бюджетів по суб'єкту в цілому складаються основні бюджети. Традиційно в якості бюджетного періоду встановлюється рік з розбивкою по кварталах і місяцях. З огляду на специфіку туристичної діяльності як періоду планування доходів пропонується не календарний рік (період з січня по грудень), а період сезонного циклу, що включає в себе найближчі літній і зимовий сезон – тобто два сезони: 1-й сезон – жовтень – березень; 2-й сезон – березень – жовтень. Зазначені періоди можна далі деталізувати з помісячною і подекадною розбивкою, розбивкою на високі, середні і низькі сезони. При цьому бюджети доходів і витрат та руху грошових коштів розробляються з розбивкою бюджету доходів і витрат по місяцях, а бюджет руху грошових коштів по тижнях.

Такий підхід, на думку А.Ларіонової [8], актуальним є насамперед для організаторів туризму, і видається більш обґрунтованим з наступних причин:

- календарний рік в туризмі переважно включає в себе відразу два сезони. Тому для планування на календарний рік потрібно набагато більший фізичний обсяг вихідних даних без будь-якого позитивного ефекту з точки зору достовірності підсумкових планових показників. При цьому якість вихідної інформації буде досить низькою, оскільки основна частка угод з придбання туристичного пакету послуг проходить не раніше ніж за місяць-другий до початку літнього або зимового сезону, при плануванні на календарний рік зростає частка імовірнісних даних, які не мають під собою фактичної основи;

- доходи і витрати, пов'язані з сезонною циклічністю туристичної діяльності, повинні взаємно врівноважувати один одного. Планування на календарний рік йде в розріз з цим принципом, внаслідок чого фінансова оцінка перспектив найближчих зимових сезонів буде неповноцінною, що призведе до можливої необ'єктивності встановлених планів з продажу та доходів. Більш того, недостовірною буде і оцінка планових результатів



літнього сезону. Компанія не може бути впевнена в достатності планових доходів від літнього сезону, не маючи оцінки збитків, які очікують компанію в зимовий (або навпаки) сезон [8].

З іншого боку, необхідно відзначити, що пропонований підхід до визначення тимчасових рамок поточного планування не є єдино вірним для будь-якого туроператора або готельного підприємства. Так, якщо туроператор працює виключно на цілорічних напрямках, які користуються стабільним попитом протягом усього року, він цілком може побудувати систему фінансового планування на базі календарного року.

При побудові системи бюджетування необхідно враховувати сезонний фактор при організації процесу туристичної компанії. Сезонність попиту характерна для більшості підприємств різних галузей, причому вона може визначатися не тільки їх галузевою належністю, а й місцем розташування, якісними характеристиками покупців тощо. Однак для планування діяльності туроператорів принципове значення має не тільки віднесення дати реалізації (дати виїзду туриста) до того чи іншого сезонного циклу, але і віднесення до того чи іншого сезонного циклу спожитих ними послуг.

Хоча дати нарахування доходів і прямих витрат по конкретному туру з точки зору обліку збігаються, по своїй суті вони можуть ставитися до різних сезонним циклам. Двоїстий виробничо-збутовий характер туристичної діяльності обумовлює поєднання відразу двох критеріїв віднесення продукту до сезонного циклу: дати його реалізації та дати його виробництва (надання послуги). Останній критерій є пріоритетним для оцінки ефективності розвитку туристичної індустрії будь-якого регіону. Для розробки заходів активізації цього процесу необхідно здійснювати прогнозування туристичних показників, результати якого можуть бути покладені в основу інвестиційної програми регіонального розвитку туризму та окремих суб'єктів підприємництва.

**Висновки.** Впровадження на туристичних підприємствах системи бюджетування дозволить здійснювати ефективне управління витратами та підвищення прибутковості діяльності туристичних операторів. Реалізація механізму економічного управління в подальшому розвитку сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємств і збільшення їх вкладу в розвиток національної економіки. Подальші дослідження будуть присвячені формуванню складових економічного управління суб'єкта туристичного підприємництва.

При всій важливості індустрії туризму в процесі економічного



управління не можна забувати про головне – про самого туриста, споживача туристичних послуг. Його потреби та ступінь їх задоволення є головним критерієм якості туристичного продукту, від якого залежить одержаний прибуток й можливість подальшого розвитку суб'єкта туристичного підприємництва.

1. Исмиева Р. Т. Управление эффективностью функционирования организаций туристического бизнеса. URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=18416> (дата звернення: 23.01.2021). 2. Цибульська Е. І. Управление потенциалом підприємства. Харків : НУА, 2011. 311 с. 3. Гончаров А. Б., Олейникова Н. М. Економічне управління підприємством : конспект лекцій. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 366 с. 4. Лігоненко Л. Концептуальні засади економічного управління підприємством. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2013. № 3. С. 5–17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2013\\_3\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2013_3_2) (дата звернення: 15.04.2021). 5. Ткаченко Л. В. Маркетинг послуг : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 192 с. 6. Стукан Т. М. Економічне управління підприємством: сутність та напрями підвищення ефективності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27(2). С. 61–65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_27\(2\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_27(2)_13) (дата звернення: 10.05.2021). 7. Звітність туристичних підприємств. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.06.2021). 8. Ларионова А. А. Бюджетирование на предприятиях индустрии туризма. URL: <http://www.finman.ru/articles/2017/3/> (дата звернення: 03.06.2021).

## REFERENCES:

1. Ysmyeva R. T. Upravlenye effektivnostiu funktsyonyrovanyi orhanyzatsyi turystycheskoho byznesa. URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=18416> (data zvernennia: 23.01.2021). 2. Tsybulska E. I. Upravlinnia potentsialom pidpryiemstva. Kharkiv : NUA, 2011. 311 s. 3. Honcharov A. B., Oleinykova N. M. Ekonomichne upravlinnia pidpryiemstvom : konspekt leksii. Kharkiv : Vyd. KhNEU, 2009. 366 s. 4. Lihonenko L. Kontseptualni zasady ekonomichnoho upravlinnia pidpryiemstvom. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. 2013. № 3. S. 5–17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2013\\_3\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2013_3_2) (data zvernennia: 15.04.2021). 5. Tkachenko L. V. Marketynh posluh : pidruchnyk. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury, 2013. 192 s. 6. Stukan T. M. Ekonomichne upravlinnia pidpryiemstvom: sutnist ta napriamy pidvyshchennia efektyvnosti. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser. Ekonomika i menedzhment*. 2017. Vyp. 27(2). S. 61–65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_27\(2\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_27(2)_13) (data zvernennia: 10.05.2021). 7. Zvitnist turystychnykh pidpryiemstv. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia: 03.06.2021). 8. Laryonova A. A. Biudzhetyrovanye na predpriyatiakh yndustryi turyzma. URL: <http://www.finman.ru/articles/2017/3/> (data zvernennia: 03.06.2021).

---

**Stakhiv O. A.** [1; ORCID OD:0000-0002-4407-5085],  
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,  
**Adamchuk T. L.** [1; ORCID OD:0000-0001-7774-9018],  
Senior Lecturer

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## **ECONOMIC MANAGEMENT OF TOURISM ENTREPRENEURSHIP ENTITIES**

**Tourism is one of the sectors of the economy that have a significant multiplier effect and contribute to the development of related components of the national economy. The development and formation of the world tourism business exacerbates competition and necessitates an appropriate response of the enterprise to these phenomena. Tourism business organizations are, in essence, commercial enterprises operating on the basis of relevant licenses. The basis for ensuring the sustainable operation of tourism enterprises and their ability to develop is to ensure the appropriate level of competitiveness, profitability and solvency. These parameters depend on the effectiveness of their management both at the level of the enterprise as a whole and on the coherence of actions of all departments and specialists of the enterprise. An important role in assessing the effectiveness of the implementation of areas to improve the economic management of enterprises is played by key indicators that help to qualitatively and quantitatively determine the profitability of management decisions or assess their ineffectiveness. The practical solution of this problem should be provided by the formation of a system of economic management of the enterprise. The need and expediency of using budgeting as a basis for operational planning is confirmed by many years of experience of enterprises in different countries. The tasks of comprehensive accounting and analysis of income and expenses, their planning both within an individual enterprise and in a group of companies come to the fore. In economic management, responsibility centers are created, which determine and control the following indicators: revenue from the provision of tourist services by type and direction, the average price of the tour (tour), profit per tour (tour), the cost of promoting the tourist product, the cost of purchasing services third-party organizations, labor costs, costs and losses on airline tickets and hotel rooms, the cost of information support, management costs, etc.**

**Keywords:** tourism; business entity; economic management; budgeting.

---

**Стахив О. А.** [1, ORCID OD: 0000-0002-4407-5085],  
к.э.н., доцент,  
**Адамчук Т. Л.** [1, ORCID OD: 0000-0001-7774-9018],  
старший преподаватель

<sup>1</sup>Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно

## **ЭКОНОМИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СУБЪЕКТОВ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**Основой обеспечения устойчивого функционирования туристических предприятий и их способности к развитию является обеспечение надлежащего уровня конкурентоспособности, доходности и платежеспособности. Эти параметры зависят от эффективности управления ими как на уровне предприятия в целом, так и от согласованности действий всех подразделений и специалистов предприятия. Практическое решение этой задачи должно обеспечиваться формированием системы экономического управления предприятием. Необходимость и целесообразность использования бюджетирования как основы оперативного планирования деятельности подтверждена многолетним опытом работы предприятий разных стран.**

**Ключевые слова:** туризм; субъект предпринимательства; экономическое управление; бюджетирование.

Отримано: 19 червня 2021 р.  
Прорецензовано: 24 червня 2021 р.  
Прийнято до друку: 25 червня 2021 р.