

ФОРМУВАННЯ ПРИНЦИПІВ ТА ЗАВДАНЬ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 КУЗЬМЕНКО О. О., ТКАЧЕНКО Т. І.

УДК 336.153:338.486.22:005

Кузьменко О. О., Ткаченко Т. І. Формування принципів та завдань управління доходами туристичного підприємства

У статті розглянуто процес формування принципів та задач управління доходами туристичного підприємства. Проаналізовано та розширено сутність поняття «управління доходами». Методологія базується на системі методів і підходів, які забезпечують концептуальну єдність дослідження. Методичними засадами у теоретичному обґрунтуванні поняття «управління доходами» є: порівняння, індукція, дедукція та синтез, метод аналогій. Отримано висновок, що управління доходами та витратами туристичного підприємства є невід'ємною частиною роботи, пов'язаною з розробленням економічної стратегії функціонування підприємства. Зокрема, управління доходами спрямоване на створення економічних умов, що забезпечують відшкодування постійних і змінних витрат, повної та своєчасної сплати усіх видів податків, обов'язкових платежів та забезпечення отримання цільового прибутку.

Ключові слова: дохід, туристичне підприємство, управління доходами туристичного підприємства, задачі управління, принципи управління доходами туристичного підприємства.

Рис.: 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 13.

Кузьменко Олександр Олександрович – аспірант, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)
E-mail: sanja300192@ukr.net

Ткаченко Тетяна Іванівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму та рекреації, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: tkachenko12@ukr.net

УДК 336.153:338.486.22:005

Кузьменко А. А., Ткаченко Т. И. Формирование принципов и задач управления доходами туристического предприятия

В статье рассмотрен процесс формирования принципов и задач управления доходами туристического предприятия. Проанализирована и расширена сущность понятия «управление доходами». Методология базируется на системе методов и подходов, которые обеспечивают концептуальное единство исследования. Методическими принципами в теоретическом обосновании понятия «управление доходами» являются: сравнение, индукция, дедукция и синтез, метод аналогий. Получен вывод, что управление доходами и расходами туристического предприятия является неотъемлемой частью работы, связанной с разработкой экономической стратегии функционирования предприятия. В частности, управление доходами направлено на создание экономических условий, обеспечивающих возмещение постоянных и переменных затрат, полной и своевременной уплаты всех видов налогов, обязательных платежей и обеспечения получения целевой прибыли.

Ключевые слова: доход, туристическое предприятие, управление доходами туристического предприятия, задачи управления, принципы управления доходами туристического предприятия.

Рис.: 3. **Табл.:** 2. **Библ.:** 13.

Кузьменко Александр Александрович – аспирант, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

E-mail: sanja300192@ukr.net

Ткаченко Татьяна Ивановна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой туризма и рекреации, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

E-mail: tkachenko12@ukr.net

UDC 336.153:338.486.22:005

Kuzmenko O. O., Tkachenko T. I. The Formation of Principles and Tasks for Revenue Management of Tourism Enterprise

The article considers the process of formation of principles and tasks for revenue management of tourism enterprise. Essence of the concept of «revenue management» has been analyzed and expanded. The methodology is based on a system of methods and approaches which provide a conceptual unity of research. The methodical principles in the theoretical substantiation of the concept of «revenue management» are: comparison, induction, deduction and synthesis, method of analogies. It has been concluded that management of revenue and expenditure of tourism enterprise is an integral part of the work associated with developing an economic strategy for the functioning of enterprise. In particular, revenue management is aimed at creation of economic conditions, providing for compensation of constant and variable expenses, full and timely payment of all types of taxes, compulsory payments, and ensuring the target profit.

Keywords: revenue, tourism enterprise, revenue management of tourism enterprise, tasks of management, principles of revenue management of tourism enterprise.

Fig.: 3. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 13.

Kuzmenko Olexandr O. – Postgraduate Student, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: sanja300192@ukr.net

Tkachenko Tatiana I. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Tourism and Recreation, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: tkachenko12@ukr.net

Доходи створюють основу для розвитку підприємства (за умови, що їх розмір достатній для покриття витрат підприємства з реалізації туристичного продукту та послуг), виконання зобов'язань перед бюджетом та утворення чистого прибутку.

Доходи туристичного підприємства залежать від низки особливостей щодо джерел формування, структури, напрямків використання, тому потребують окремої уваги при визначенні політики щодо їх управління.

Ефективність управління процесом утворення доходів значною мірою залежить від якості аналізу, реальності виявлених нових надходжень збільшення доходів, економічного обґрунтування планів (прогнозів) формування доходів на майбутній період.

Тому необхідність обґрунтування сутності, принципів та завдань управління доходами туристичного підприємства є досить актуальною для практики господарювання.

Теоретичні та практичні аспекти управління формуванням та використанням доходів розглянуті в працях таких вітчизняних науковців, як І. О. Бланк, В. І. Блонська, М. М. Бердар, Н. Б. Бідник, А. В. Боднарчук, А. Г. Пігуль, А. В. Семерунь, В. В. Худа та ін.

Учені-економісти приділяють постійну увагу теоретичним і практичним аспектам управління доходами підприємства (табл. 1).

Фінансового аналізу, що зумовлює актуальність даної теми дослідження. У сучасних умовах відбуваються зміни, що впливають на підходи до управління підприємством. Ці зміни відображають певну новизну доходів для діяльності підприємства. Для ефективного управління підприємством в цілому й таким важливим показником, як дохід зокрема, необхідно вдосконалити існуючі інструменти управління, а також розробити нові, що

Таблиця 1

Означення поняття «управління доходом» у сучасній вітчизняній економічній літературі

Автор(-и), джерело	Означення поняття «управління доходом»
І. О. Бланк [1]	Процес розроблення і прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу і використання
В. В. Худа [2]	Являє собою цілеспрямований, систематичний процес підготовки, оцінки, відбору та реалізації альтернативних управлінських рішень з усіх питань його формування, розподілу та використання на конкретному торговельному підприємстві
В. І. Блонська, П. П. Адамович [3]	Побудова системи управління, що враховує тактичні та стратегічні аспекти управління, спрямованої на підвищення кінцевих результатів діяльності суб'єкта господарювання, яка розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує певну роботу, спільна дія яких забезпечує досягнення механізму отримання прибутку заданої величини
Інтернет-ресурс [4]	Збільшення економічних вигід у результаті як збільшення активів (грошових коштів та іншого майна), так і погашення зобов'язань, що приводить до зростання власного капіталу даної організації за умови, що величина вкладів її учасників у капітал залишається незмінною

Так, формулюючи сутність управління доходами, І. О. Бланк [1] і В. В. Худа [2] акцентують увагу на процесі розроблення та прийняття управлінських рішень впродовж формування, розподілу та використання прибутку, тобто на поточних цілях досягнення максимального кінцевого результату підприємства в короткотерміновому періоді.

Проте низка теоретико-методологічних і прикладних аспектів цієї проблематики, зокрема формування принципів та задач управління доходами туристичного підприємства, потребує подальшого поглибленого вивчення та обґрунтування у зв'язку з складною економічною ситуацією в Україні.

Метою статті є обґрунтування теоретичних особливостей формування задач та принципів управління доходами туристичного підприємства.

Управління доходами туристичного підприємства включає в себе такі структурні елементи: планування обсягів та вартості туристичних послуг (поточне і перспективне); планування розподілу валових доходів відповідно до цілей, поставлених перед підприємством, аналіз відхилень від планових показників, виявлення факторів, які обумовлюють відхилення, та розробка заходів щодо покращення негативних показників, контроль за виконанням запланованих до реалізації заходів.

Управління доходами є важливою частиною економіки господарюючого суб'єкта. Розподіл доходів є зворотним боком процесу реалізації туристичних послуг. Відповідно, наскільки результативним буде цей процес, настільки при незмінних умовах буде зростати ефективність реалізації туристичного продукту [10].

Ефективність управління доходами – найважливіша зі стратегічних цілей підприємства та один з об'єктів

відповідають сучасним економічним умовам діяльності туристичних операторів та агентів.

Ступінь управління доходами – відповідність реальній дійсності, залежність від того, наскільки ефективними є інструменти управління формуванням і використанням доходів туристичного підприємства.

Однією з визначальних складових системи управління будь-якого підприємства є стратегія управління доходами. Завдяки їй формуються передумови успішного функціонування підприємства на ринку, досягнення сталості та стабільності його розвитку, забезпечення підвищення рівня капіталізації, а відповідно, і зростання вартості самого підприємства. Ефективність стратегії управління доходами туристичного підприємства перебуває у прямій залежності від того, наскільки правильно та адекватно до зовнішнього і внутрішнього середовища обрано її складові.

Одним із найважливіших завдань на підприємстві є оптимальне управління доходами. Ця політика покликана відображати вимоги загальної стратегії розвитку підприємства, забезпечувати підвищення його вартості на ринку, формувати необхідний обсяг фінансових ресурсів, задовольняти матеріальні інтереси власників і персоналу [6].

Використання тих чи інших форм управління визначається специфікою господарської діяльності підприємства та його фінансовою стратегією, відповідно, модель управління доходами туристичного підприємства матиме специфічний вигляд, залежно від того, чи це туристичний агент, чи це туристичний оператор (рис. 1).

Модель організаційного забезпечення управління доходами – це взаємозалежна сукупність підрозділів підприємства, що розробляють і приймають управлін-

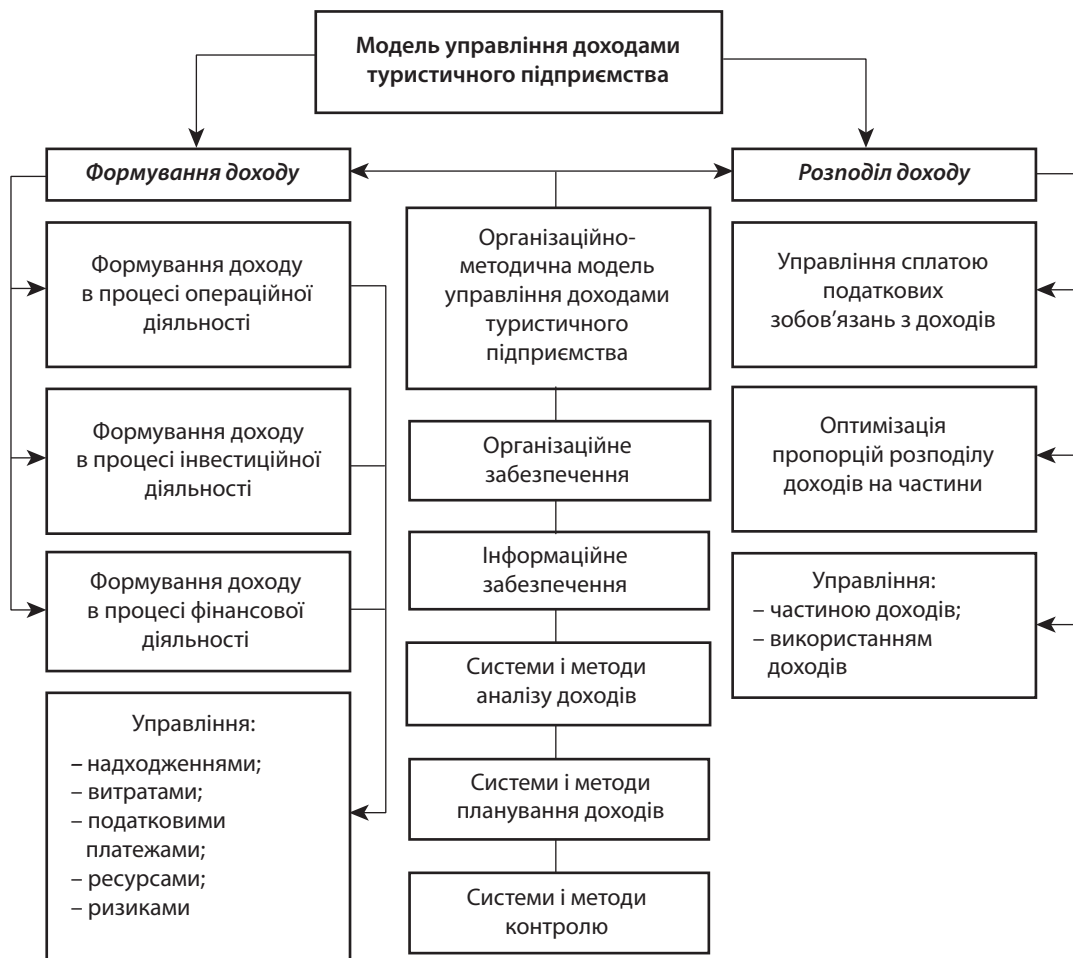


Рис. 1. Модель управління доходами туристичного підприємства

Джерело: складено за [7].

ські рішення за окремими аспектами формування та використання доходу і несуть відповідальність за їх результати. Невід’ємною складовою управління доходом є система правового, ресурсного, нормативного, науково-технічного та інформаційного забезпечення.

Отже, управління доходами туристичного підприємства – це складова системи організації господарського процесу, яку необхідно розуміти як сукупність взаємопов’язаних і взаємозалежних елементів, що мають цілі, задачі, принципи, функції, форми, методи, інструменти, важелі, пов’язані з формуванням і використанням прибутку для досягнення його тактичних цілей (забезпечення і підтримання прийнятного рівня рентабельності діяльності) та стратегічних цілей (зростання вартості підприємства) шляхом застосування методів і прийомів прогнозування, планування та контролю витрат і надходжень.

До основних завдань управління доходами підприємства необхідно віднести створення організаційних структур для забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування та використання доходу на різних рівнях. Перш за все це стосується формування ефективних інформаційних систем із обґрунтуванням альтернативних варіантів управлінських рішень. Функціонування даного механізму здійснюється

в умовах постійної взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища [5].

Етапи реалізації процесу управління доходами туристичного підприємства наведено в *табл. 2*.

Таким чином, управління доходами туристичного підприємства передбачає повний контроль виконання поставлених завдань на кожному етапі реалізації процесу управління.

Управління доходами спрямоване на створення економічних умов, що забезпечують відшкодування постійних витрат підприємства, покриття змінних витрат, які залежать від обсягу реалізації послуг, повної сплати всіх видів податків, платежів та забезпечення отримання цільового прибутку.

Процес управління туристичним підприємством здійснюється через виконання взаємопов’язаних функцій планування, організації, мотивації, які реалізуються при виконанні певних завдань.

Виконання функцій планування (а саме – стратегічного планування) починається з визначення місії туристичного підприємства, яка відображає [8]:

- ✦ загальний характер потреб, які задовольняє підприємство;
- ✦ загальну характеристику споживачів;
- ✦ характер продукції або послуг підприємства;
- ✦ основні конкурентні переваги підприємства;
- ✦ організаційну культуру.

Етапи реалізації процесу управління доходами туристичного підприємства

Етап	Характеристика
1 етап	Визначається сума доходу туристичного підприємства, яка має цільове спрямування, величина якого залежить від стадії життєвого циклу підприємства, стратегічних завдань, які ставить перед собою керівництво на майбутнє, та контроль за їх виконанням
2 етап	Розроблення стратегії створення нового туристичного продукту, що відповідає попиту споживачів, їх уподобанням
3 етап	Відбувається обґрунтування цінової політики, тобто визначається оптимальна ціна туристичного продукту, при якій досягається максимальний попит, зацікавленість, задоволеність туристів
4 етап	Здійснюється формування ресурсної політики, тобто залучення нових підприємств-партнерів для реалізації туристичного продукту, які забезпечують досягнення цілей, необхідних для отримання запланованої суми доходу
5 етап	Вирішення завдань, пов'язаних із управлінням валовими доходами
6 етап	Вирішення завдань, пов'язаних із валовими витратами, які повинні бути мінімальними
7 етап	Порівняння отриманих надходжень з їх цільовим розміром, якщо отримані надходження більші або рівні цільовому, то така стратегія приймається до виконання
8 етап	Контроль за процесом реалізації плану
9 етап	Оцінка ефективності управління туристичним підприємством

Джерело: складено за [5].

Цілі управління доходами – це результати діяльності, яких прагне досягти туристичне підприємство в майбутній перспективі.

Після того, як керівництво туристичного підприємства визначило цілі, необхідно перейти до етапу розробки стратегії. Розробка стратегії та концепції туристичної організації узгоджується з її маркетинговою стратегією. Для реалізації стратегії керівництво підприємства здійснює такі кроки:

- ✦ розробляє типові програми та алгоритми (методики) їх адаптації до окремих груп туристів;
- ✦ здійснює аналіз факторів, що впливають на повноту та ефективність менеджменту та кон'юнктури туристичного ринку району, регіону, держави;
- ✦ бере участь у формуванні цінової політики;
- ✦ проводить довгострокове та короткострокове планування діяльності туристичної організації, включаючи заходи з її впровадження в бюджет підприємства, і бізнес-план.

Завдання управління доходами туристичного підприємства повинні забезпечувати виконання основних функцій менеджменту: організація, планування, мотивація, контроль (рис. 2).

Організація управління доходами туристичного підприємства передбачає такі завдання:

- ✦ збільшення абсолютної величини доходів підприємства в цілому та за окремими джерелами їх формування;
- ✦ збільшення у структурі доходів підприємства частки чистого доходу.

Планування управління доходами туристичного підприємства передбачає такі завдання [9]:

- ✦ виявлення резервів збільшення доходів підприємства та загроз скорочення доходів з метою їх уникнення;
- ✦ прогнозування тенденцій формування доходів підприємства у плановому та перспективному періодах та їх планування.

Основним завданнями контролю на підприємствах туристичної сфери є забезпечення стабільності формування його доходів у розмірі, не меншому за розмір його витрат:

- ✦ забезпечення своєчасності та повноти формування доходів підприємства;
- ✦ забезпечення об'єктивності, достовірності та повноти локалізації планових та/або отриманих доходів підприємства за центрами їх формування з метою інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Завдання організації та планування управління доходами схожі з іншими сферами господарської діяльності. Але завдання мотивації має дещо інше значення в управлінні доходами саме туристичного підприємства. Мотивація повинна бути не внутрішньою, а зовнішньою складовою управління туристичного підприємства. Мотивація туристичного підприємства – засіб збільшення доходів за рахунок підвищення попиту на туристичний продукт.

До основних принципів, що знаходяться в основі управління доходами, належать [10]:

- 1) *інтегрованість із загальною системою управління підприємством*. Оскільки дохід є основним узагальнюючим показником діяльності всього підприємства, то будь-які управлінські рішення впливають на його обсяг. Тому управління доходами є складовою системи управління підприємством;
- 2) *комплексний характер прийняття управлінських рішень*;
- 3) *високий динамізм управління*. Постійні зміни умов зовнішнього й внутрішнього середовища вимагають від управління доходами швидкого пристосування до цих змін;
- 4) *варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень*. Найбільш виважені управлінські рішення можна сформулювати тільки в тому випадку,

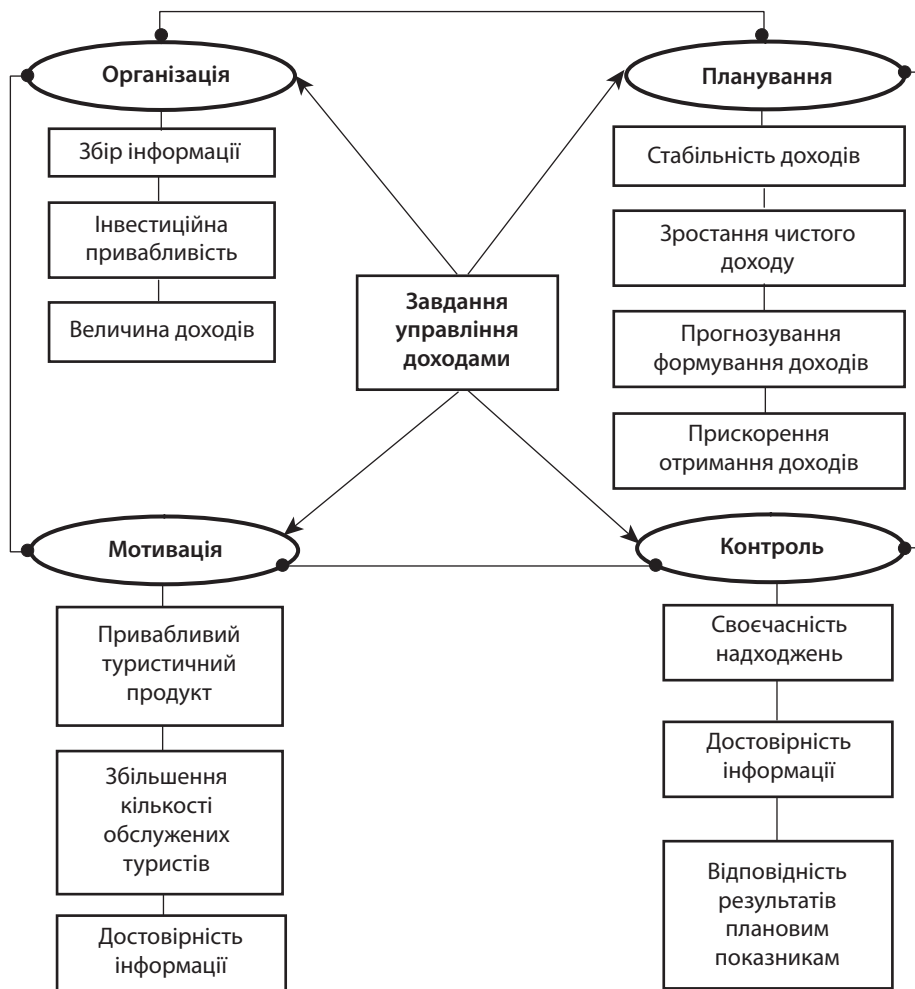


Рис. 2. Завдання управління доходами по функціям менеджменту

якщо аналізуються кілька альтернативних сценаріїв розвитку господарської діяльності підприємства;

5) *орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства.*

Важливим елементом управління доходами туристичного підприємства є рухомість надходжень. При управлінні рухом грошових надходжень необхідно керуватися загально визначеними принципами [12], основними серед яких є такі:

- ✦ інформативна достовірність, яка повинна відповідати функції планування [11];
- ✦ збалансованість руху грошових надходжень за обсягами, часом і простором;
- ✦ забезпечення ефективності використання кожної одиниці коштів шляхом мінімізації та запобігання хаотичності грошових надходжень;
- ✦ стабілізація ліквідності та платоспроможності підприємства, пов'язана з дотриманням синхронізації позитивних і негативних грошових надходжень на кожному інтервалі часу.

Важливим аспектом туристичного підприємства є процес управління рухом грошових надходжень (рис. 3).

Як показано на схемі, початковим і дуже важливим етапом економічного управління рухом доходів суб'єктів туристичної діяльності є моніторинг у широкому зна-

ченні. Він охоплює не тільки збір достовірної інформації, а й її аналіз, узагальнення та підготовку пропозицій для прийняття ефективних управлінських рішень.

Завершальним етапом такого управління є ефективний контроль за дотриманням збалансованості вхідних і вихідних грошових потоків як за обсягами коштів, так за синхронністю їхнього руху в часі та просторі.

ВИСНОВКИ

Управління доходами та витратами туристичного підприємства є невід'ємною частиною роботи, пов'язаною з розробленням економічної стратегії функціонування підприємства. Зокрема, управління доходами спрямоване на створення економічних умов, що забезпечують відшкодування постійних і змінних витрат, повної та своєчасної сплати усіх видів податків, обов'язкових платежів та забезпечення отримання цільового прибутку.

З упевненістю можна сказати, що ефективність управління залежить від прийняття рішень, необхідних на конкретній стадії туристичного підприємства.

Важливу роль у збільшенні доходів туристичного підприємства відіграє зовнішня мотивація та оптимізація руху грошових надходжень, що визначає принципи та завдання управління підприємством.

Формування принципів та завдань управління доходами туристичного підприємства в подальшому

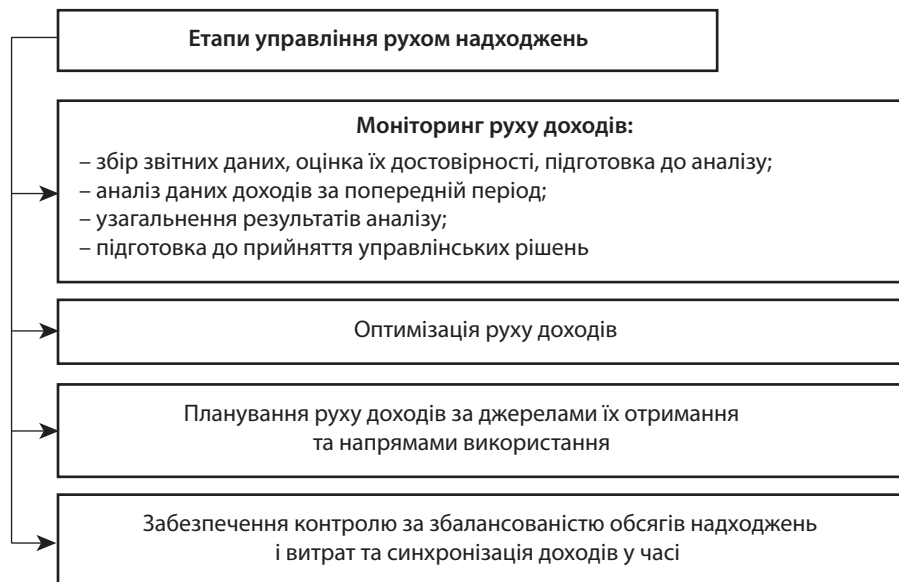


Рис. 3. Етапи управління рухом грошових надходжень туристичного підприємства

Джерело: складено за [13].

дозволить визначити основні орієнтири розвитку туристичних операторів і туристичних агентів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Бланк И. А. Управление прибылью. Киев: Ника-Центр, 2007. 768 с.
2. Худа В. В. Управление прибытком торговых предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.04. Київ: Лібра, 2007. 22 с.
3. Блонська В. І., Адамович П. П. Вдосконалення системи управління розподілом та використанням прибутку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.7. С. 92–104.
4. Управление доходами и расходами предприятий. URL: http://studme.com.ua/133710187035/finansy/upravlenie-dohodami_rashodami_predpriyatiy.htm
5. Скибенко С. Т., Чемерис М. В. Формування стратегії управління прибутком підприємства. *Економіка, організація і управління підприємством*. 2011. № 6 (51). С. 152–160.
6. Бідник Н. Б. Стратегія управління прибутком підприємства. *Економіка України*. 2009. № 7. С. 97–99.
7. Тищенко Т. Ю. Особливості управління прибутком підприємства в сучасних умовах. URL: http://www.rusnauka.com/29_DWS_2012/Economics/10_120784.doc.htm
8. Развитие туристического бизнеса региона: монография/ Школа І. М., Ореховська Т. М., Корольчук О. П. та ін. Чернівці: Книги – XXI, 2007. 292 с.
9. Основні завдання управління доходами підприємства. URL: http://lubbock.org/book_359_glava_38_Praktichne_zavdannja_17.html
10. Мальська М. П., Рутинський М. Й., Білоус С. В., Мандюк Н. Л. Економіка туризму: підручник. Київ: ЦНЛ, 2014. 544 с.
11. Кувалдіна О. О. Інформаційна база аналізу доходів підприємства в умовах впровадження МСФЗ. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4162>
12. Вареник В. М. Аналіз управління грошовими потоками в економіці України: аналітичний аспект. *Ефективна економіка*. 2012. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=899>
13. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 224 с.

REFERENCES

- Blank, I. A. *Upravleniye pribylyu* [Profit management]. Kiev: Nika-Tsentr, 2007.
- Blonska, V. I., and Adamovych, P. P. "Vdoskonalennia systemy upravlinnia rozpodilom ta vykorystanniam prybutku pidpriemstva" [Improving the system of controlling the distribution and use of profit of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20. 7 (2010): 92-104.
- Bidnyk, N. B. "Stratehiia upravlinnia prybutkom pidpriemstva" [Management strategy profits]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 7 (2009): 97-99.
- Diadechko, L. P. *Ekonomika turystychnoho biznesu* [The economy of tourist business]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2007.
- Khuda, V. V. "Upravlinnia prybutkom torhovelnykh pidpriemstv" [Of profit management of commercial enterprises]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2007.
- Kuvaldina, O. O. "Informatsiina baza analizu dokhodiv pidpriemstva v umovakh vprovadzhenia MSFZ" [Information base analysis of business income in terms of IFRS implementation]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4162>
- Malska, M. P. et al. *Ekonomika turizmu* [The Economics of tourism]. Kyiv: TsNL, 2014.
- "Osnovni zavdannia upravlinnia dokhodamy pidpriemstva" [The main objectives of the revenue management enterprise]. http://lubbock.org/book_359_glava_38_Praktichne_zavdannja_17.html
- Shkola, I. M. et al. *Rozvytok turystychnoho biznesu rehionu* [The development of tourism in the region]. Chernivtsi: Knyhy-XXI, 2007.
- Skybenko, S. T., and Chemerys, M. V. "Formuvannia stratehii upravlinnia prybutkom pidpriemstva" [Formation of the strategy of profit administration in a company]. *Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvom*, no. 6 (51) (2011): 152-160.
- Tyshchenko, T. Yu. "Osoblyvosti upravlinnia prybutkom pidpriemstva v sучasnykh umovakh" [Features of profit management of the enterprise in modern conditions]. http://www.rusnauka.com/29_DWS_2012/Economics/10_120784.doc.htm
- "Upravlinnia dokhodamy i vytratamy pidpriemstv" [Managing income and expenses of enterprises]. http://studme.com.ua/133710187035/finansy/upravleniedohodami_rashodami_predpriyatiy.htm
- Varenyk, V. M. "Analiz upravlinnia hroshovymy potokamy v ekonomitsi Ukrainy: analitychnyi aspekt" [Analysis of cash flow management in the economy of Ukraine: analytical aspect]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=899>