

УДК: 338.48

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В КУРОРТНІЙ СПРАВІ

ВОЛОДИМИР ГУМЕНЮК,
канд. екон. наук, доцент
кафедри готельно-ресторанної
та курортної справи
Прикарпатського
національного університету
імені Василя Стефаника

У статті розглянуто систему фінансового контролінгу як концепцію ефективного управління грошовими та фінансовими потоками курортного бізнесу. Висвітлено характерні ознаки, визначено функціональні особливості, окреслено проблематику та перспективи фінансового контролінгу в курортній справі.

Ключові слова: фінансовий контролінг, фінансовий менеджмент, фінансовий моніторинг, нічний аудит, курортна справа.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність і необхідність науково-практичних розробок у сфері фінансового контролінгу зумовлені тим, що курортний бізнес стикається з проблемою внутрішньогосподарського управління, яка, синтезуючи елементи обліку, аналізу та аудиту, підвищувала б ефективність операційної діяльності суб'єктів курортної справи з урахуванням специфіки нематеріального характеру виробництва курортних послуг та особливостей їх реалізації.

У практичній площині спостерігається дефіцит наукових розробок щодо організації фінансового контролінгу за видами економічної діяльності. Водночас фінансовий контролінг має враховувати специфіку конкретної галузі, інакше він втрачатиме своє практичне спрямування. Загальні підходи до розгляду теорії й практики фінансового контролінгу підприємств реального сектору економіки без урахування галузевої специфіки їх діяльності не дають змогу вирішити спеціальні проблеми управління фінансами в курортній сфері. Проблема фінансового контролінгу в курортній справі знаходиться у площині фінансового менеджменту і на часі потребує окремого спеціального вивчення.

Питання інтеграції управлінських функцій в систему контролінгу висвітлені в публікаціях зарубіжних авторів, серед яких Й. Вебер, У. Шеффер [1], А. Дайле [2], Д. Хан [3]. Управлінські аспекти контролінгу були об'єктом досліджень й українських учених: О. Терещенка [4], М. Чумаченка [5], В. Шевчука [6]. Водночас проведений аналіз літера-

турних джерел дає змогу стверджувати, що на сьогодні спостерігається дефіцит ґрунтовних наукових досліджень, спеціально присвячених теорії та практиці фінансового контролінгу в курортній справі.

Мета статті – висвітлення сучасних наукових підходів до організації фінансового контролінгу в курортній справі, що ґрунтуються на теорії і практиці галузевого фінансового менеджменту.

Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань:

1) з'ясування суті та визначення функціональних особливостей фінансового контролінгу в курортній справі;

2) висвітлення питання дієвості та ефективності фінансового контролінгу в курортній справі;

3) обґрунтування необхідності впровадження елементів фінансового контролінгу в сучасну практику управління фінансами курортного бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Контролінг (англ. *controlling*) у загальному розумінні означає облік і контроль на підприємстві [7, с. 320]. Контролінг має полісемічне трактування в контексті господарського управління організацією: аудит для отримання об'єктивної управлінської інформації; внутрішній контроль операціями, явищами, процесами; моніторинг – спостереження для адекватного реагування керівництвом на відхилення. Контролінг споріднюють з управлінським обліком суб'єктів господарювання, ототожнюють з автомати-

зованою системою управління бізнесом, пов'язують з внутрішньофірмовим плануванням, проектуванням, бюджетуванням тощо.

Вважаємо, що контролінг передусім є керуючою управлінською системою, а з кожним із зазначених підходів можна погодитися лише частково в контексті функціональності як методу чи інструментальної бази в системі контролінгу. Полісемічність контролінгу детермінується сферами призначення (банківська справа, промислове виробництво, курортна справа), що вимагають особливостей застосування, а також принципами організації системи контролінгу, елементи з яких інтегруються у внутрішньоекономічний механізм управління бізнесом.

Фінансовий контролінг – це регуляторна керуюча система, що координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем, забезпечуючи концентрацію контрольних дій на найпріоритетніших напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на її нормалізацію [8, с. 300].

Фінансовий контролінг забезпечує формування джерел фінансування, складання укрупнених планів, поточний контроль за виконанням плану і контроль важливих фінансових показників: складання фінансових повідомлень щодо аналізу відхилень і розробка пропозицій управлінських заходів [9, с. 98].

Фінансовий контролінг має прагматичний характер, оскільки управлінські рішення стосуються конкретних центрів відповідальності, що дає змогу оптимізувати грошові потоки, покращити фінансові результати, зміцнити фінансову стійкість суб'єкта господарювання. За допомогою цього інструмента управління можна оцінити проблемні аспекти фінансово-господарської діяльності, визначити, наскільки обґрунтованими є планові завдання, чи повною мірою враховані резерви підвищення ефективності функціонування курорту.

В курортній справі фінансовий контролінг може реалізувати свій потенціал в напрямі проектування вартості курортних послуг, обґрунтування конкурентної політики відповідно до конкретних умов зовнішнього середовища, забезпечення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності від негативних явищ і процесів.

Імперативи фінансового контролінгу в курортній справі – спеціальний інструментарій фінансового менеджменту, що встановлює конкретний об'єкт та визначає параметри адекватного реагування інформаційної системи управління відповідно до поставлених завдань перед фінансовою службою курорту. Їх формування доцільно здійснювати на основі облікової політики суб'єкта господарювання, однак це досить умовні межі, оскільки в арсеналі фінансового контролінгу знаходяться прийоми фінансового моніторингу та аудиту. Крім того, формат відносин «власники–менеджери» детермінує релевантний діапазон внутрішньогосподарського фінансового управління в курортній справі.

Імперативи фінансового контролінгу щодо формування вартісного ланцюга курортного обслуговування, з одного боку, визначають фінансові умови проектування курортних послуг, а з іншого – виконують організаційні, координаційні та контрольні функції в системі практичної реалізації фінансового менеджменту. Фінансовий контролінг грошових потоків в курортній справі представлений системою спеціальних знань, яка пов'язана із дослідженням зміни і розвитку явищ та процесів, господарських операцій, що відбуваються в курортному господарстві, у їх взаємозв'язку та взаємозумовленості, дослідженням зовнішнього та внутрішнього економічного механізму курортного господарства, обґрунтуванням цільових програм, індикативних планів, кількісним і якісним вимірюванням об'єктивних і суб'єктивних чинників та пошуком резервів удосконалення господарських систем, формуванням аналітичного забезпечення фінансового менеджменту.

У контексті управління грошовими та фінансовими потоками курорту можна окреслити такі **об'єкти фінансового контролінгу**:

1. Проектування вартості курортного обслуговування для різних категорій споживачів, а також відповідно до їх потреб та фінансових можливостей, за віковою структурою, соціальним статусом, комфортністю розміщення, диференціацією харчування, до рівня медичного обслуговування та обсягів лікувальних процедур.

2. Впровадження системи знижок на санаторно-курортні путівки, оздоровчі тури, окремі курортні послуги для туристичних агентств з урахуванням впливу чинників сезонності на ціноутворення відповідно до очікуваних обсягів доходів майбутніх періодів й термінів їх виникнення.

3. Практика застосування дисконтних програм у курортній справі (для постійних клієнтів, для нового залучення, залежно від обсягів замовлення послуг одним клієнтом тощо) та їх вплив на фінансові показники курорту.

4. Ціноутворення на послуги харчування з урахуванням технологічних особливостей приготування страв за різними дієтичними профілями.

5. Калькулювання анімаційних послуг, культурно-масових заходів, які здійснюються господарським способом та призводять до збільшення витрат курортного сервісу.

6. Розробка цінової політики відповідно до сезонних і циклічних змін у курортному бізнесі.

7. Грошові надходження та витрати, що здійснюються в різних режимах оподаткування, обліку, звітності й відображуються у фіскальному просторі господарських операцій з контрагентами варіативного податкового статусу.

8. Урахування обсягів та вартості ненаданих послуг у зв'язку із добровільною відмовою, відповідно до професійних рекомендацій чи медико-діагностичних протипоказань.

9. Визначення базових умов та порядку повернення часткової оплати вартості придбаних курортних послуг за необхідності дострокового розірвання угод на курортне обслуговування.

10. Обґрунтування бази розподілу непрямих витрат, аналіз та контроль за їх віднесенням за видами економічної діяльності та включення до вартісного ланцюга за асортиментом основних та додаткових курортних послуг.

Існують різні детермінанти дієвості й ефективності фінансового контролінгу, що реалізуються у фінансовому менеджменті. Зокрема, до основних детермінант дієвості можна зарахувати інформаційну, організаційну та виконавчу складову фінансового контролінгу. З урахуванням чинників, що ускладнюють дієвість фінансового контролінгу, окреслимо детермінанти його ефективності в курортній справі:

1) оптимізація витрат щодо адаптації системи контролінгу до необхідної сфери застосування;

2) еластичність проектування і реалізації управлінських рішень;

3) секвенційність використання контролінгу;

4) використання проектування і впровадження з точки зору придатності до реалізації виконавчої складової контролінгу [10, с. 19–20].

Інформаційна складова фінансового контролінгу в курортній справі представлена системою спеціаль-

них знань, яка пов'язана із дослідженням зміни і розвитку явищ та процесів, господарських операцій, що відбуваються в курортному господарстві, у їх взаємозв'язку та взаємозумовленості, дослідженням зовнішнього та внутрішнього економічного механізму курортного господарства, обґрунтуванням цільових програм, індикативних планів, кількісним і якісним вимірюванням об'єктивних і суб'єктивних чинників та пошуком резервів удосконалення господарських систем.

Інформаційна база фінансового контролінгу має бути надійною і перевіреною, оскільки при опрацьованні неправильного емпіричного матеріалу в процесі організації фінансового контролінгу будуть зроблені неправильні висновки, що тягне за собою збій виконавчих функцій фінансового контролінгу. Фінансовий менеджер стикається з багатьма проблемами формування інформаційного забезпечення, зокрема й тими, що належать до сфери *семіотики* (від грец. *sēmeiōtikē* – вчення про знаки) – науки про функціонування інформаційних знакових систем, за допомогою яких здійснюється спілкування в людському середовищі [11, с. 826].

За своєю сутністю семіотика здатна мати справу переважно з ілюзорними або відносно реальними показниками, вона заперечує існування більш глибокої або високої реальності, реальності такої, якою вона є насправді. Невипадково, що технології переконання належать до проблем сучасної семіотики. Однією із складових частин семіотики є *прагматика* (у перекладі з грецької означає справа, дія) [11, с. 756].

Прагматизм – це не практицизм, хоча за сутністю ці поняття є близькими. Прагматика не вдається у теорію, ґрунтується на тому, що є доцільним, вигідним, дієвим та ефективним в конкретних умовах.

Одним із чинників модернізації курортного господарства України є практика застосування фінансового контролінгу з використанням інформаційних технологій сучасності. У зв'язку з недостатнім їх впровадженням санаторно-курортні заклади стикаються з багатьма проблемами: відсутністю баз даних стосовно клієнтів, які вже відвідували курорт; тривалим процесом оформлення і поселення; відсутністю оперативної інформації та статистичних даних за центрами відповідальності, за якими закріплено надання послуг проживання, харчування, медичного обслуговування; проблемами здійснення фінансового моніторингу та внутрішнього аудиту.

Питання впровадження інформаційних технологій у практику управління курортною справою не

повинно бути нав'язливим для інвесторів курорту, а радше за все обгрунтованим фінансовими менеджерами інноваційним проектом з точки зору економічної доцільності із зазначенням технологічних умов й функціональних особливостей його впровадження. За умов, що такий інноваційний проект сприятиме підвищенню конкурентоздатності курортної справи на внутрішньому та міжнародному ринку послуг, спричинятиме зростання ринкової вартості капіталу, інвестованого в курортну справу, з точки зору здорового прагматизму він матиме право на успішну реалізацію.

Щодо впровадження інформаційних технологій у сферу курортного обслуговування, слід зазначити, що фінансовий контролінг має властивість інтегруватися через управлінські модулі автоматизованих систем управління бізнесом. Наприклад, системи автоматизації роботи служби прийняття та розміщення гостей від корпорації Micros-Fidelio (США) успішно використовують на курортних комплексах м. Трускавця. Крім того, застосовують й управлінські модулі Fidelio Front Office: «Бронювання», «Служба прийняття», «Касирські функції», «Управління номерним фондом», «Нічний аудит», «Управління дозвіллям», «Тарифи та Наявність кімнат», «Групи та Блоки», «Історія гостей та Профайли», «Звіти та Безпечність». У площині фінансового контролінгу знаходяться розрахунок тарифів за проживання, нарахування податків, виявлення неявок, врахування зміни їх статусу, грошові потоки за видами операційної діяльності [12].

Специфіка фінансового контролінгу полягає ще й в тому, що в курортному обслуговуванні надання послуг не завжди співпадає в часі з їх оплатою, робочий день нормується, а окремі послуги надаються за межами цього нормування: пізно ввечері, рановранці, в нічний час. Урегулювання цієї проблеми знаходиться в компетенції нічного аудиту.

Нічний аудит включає комплексну перевірку «фінансового дня» – завершеність і коректність введених даних, контроль за діями користувачів, підготовку технологічних звітів для керівників і функціональних підрозділів. Саме нічний аудитор працює у відведений час, контролює і забезпечує поселення і виселення, проводить розрахунки з гостями, виписує рахунки і квитанції за проживання. В сучасних умовах фахівець з нічного аудиту здійснює операції, що відносяться до фінансового контролінгу: проводить перевірку надходжень грошових коштів за послуги проживання, сауни, басейну та інші види послуг гос-

тинності й курортного сервісу, аналізує фактичний рівень зайнятості номерів, приймає замовлення та організовує розміщення гостей, здійснює касове зведення, враховуючи оплату кредитними картками та перерахування коштів на належні поточні рахунки в банківських установах. Фінансові справи нічного аудитора часто виконує один із бухгалтерів, проте, як показує міжнародна практика, окрема посада нічного аудитора себе виправдовує, коли в експлуатації закладу знаходиться більш як 100 номерів.

У ході нічного аудиту провадять перевірку зайнятості кожного номера за звітом служби покоївок, підготовку звіту розбіжностей, на основі списку гостей, звіту покоївок і служби порт'є. Розбіжності можуть виникнути через помилки поселення і виписки гостей, через залишені в номері речі, або повернення в номер гостя після виписки, звільнення номера раніше вказаної дати без виписки. За умови виявлення розбіжностей здійснюють оперативну перевірку балансів рахунків гостей і заходи щодо розв'язання проблемних аспектів. Під час фінансового контролінгу аналізують очікуване завантаження, виявляють неприбуття. У разі гарантованої броні аудитор проводить нарахування за поточну дату на рахунок броні гостя і змінює дату заїзду на завтрашню, аналізує фактичне прибуття: правильність введення тарифів, термінів проживання, вартості оплати відповідно до облікової політики закладу.

Нічний аудитор здійснює розрахунок вартості та документальний супровід з надання послуг проживання, гостинності й курортного сервісу за прийнятими тарифами, розцінками, калькуляціями, нарахування пов'язаних з цими послугами податку на додану вартість, туристичного збору.

У службу нічного аудиту надходять усі первинні документи та звіти з усіх підрозділів готелю. Аудитор перевіряє, чи співпадають суми нарахувань в рахунках і квитанціях усіх підрозділів із сумами на особових рахунках. У разі знаходження помилок аудитор коригує нарахування відповідно до первинних документів.

Аудитор перевіряє:

- правильність нарахування кредитних операцій у системі платежів і касових звітів усіх підрозділів закладу;
- вміст касових ящиків в службі порт'є;
- нарахування з системи телефонного сервісу.

Для цього аудитор перевіряє звіт за кількістю та сумами телефонних розмов на поточну дату і визначає повний збіг його в системі управління. Аудитор

при розгляді звіту кредитного ліміту знаходить гостей, які мають оплатити послуги чи перевищили кредитний ліміт. Цей звіт він передає ранішній зміні портьє. У деяких закладах аудитор готує також рахунки для майбутнього виїзду гостей.

Отже, нічний аудит знаходиться в площині інноваційного розвитку сфери послуг, забезпечує виконання фінансових, бухгалтерських, контрольних функцій в системі управління бізнес-процесами курортного господарства.

ВИСНОВОК

Фінансовий контролінг є дієвим інструментом фінансового менеджменту в курортній справі. Його застосування сприяє більш ефективному управлінню формуванням та використанням грошових коштів в курортному бізнесі.

Подальші дослідження в окресленому напрямі передбачають вивчення специфіки функціонування фінансового контролінгу в організаціях системи охорони здоров'я.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. *Weber J.* Einführung in das Controlling / J. Weber, U. Schäffer – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2006. – 488 s.
2. *Дайле А.* Практика контролінга / А. Дайле; пер. с нем.; под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 335 с.
3. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; пер. с нем.; под ред. А.А. Туркача, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М., 1997. – 799 с.
4. *Терещенко О.О.* Антикризисне фінансове управління на підприємстві: [монографія] / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2008. – 272 с.
5. *Чумаченко М.Г.* Контролінг у дію / М.Г. Чумаченко // Економіка та держава. – 2007. – № 11. – С. 4–8.
6. *Шевчук В.О.* Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (Проблеми теорії, організації, методології): [монографія] / В.О. Шевчук. – К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 1998. – 371 с.
7. *Новий* словник іншомовних слів: близько 40000 сл. і словосполучень / Л.І. Шевченко, О.І. Ніка, О.І. Хом'як, А.А. Дем'янюк; за ред. Л.І. Шевченко. – К.: АРІЙ, 2008. – 672 с.
8. *Бланк І.О.* Фінансове забезпечення розвитку підприємств: [монографія] / І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєва, та ін.; за ред. І.О. Бланка. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 344 с.
9. *Карминский А.М.* Контроллинг / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага и др.; под ред. А.М. Карминского. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика. – 2009. – 336 с.
10. *Systemy controllingu, monitoringu i audytu* / [zb. nauk. praz / nauk. red. prof. dr hab. Adam Stabryła]. – Kraków.: Mfiles.pl.seria wydawnicza: Encyklopedia Zarządzania, 2010.
11. *Словник* іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / Л.О. Пустовіт, О.І. Скопненко, Г.М. Сютя, Т.В. Цимбалюк; за ред. Л.І. Шевченко. – К.: Довіра, 2000. – 1018 с.
12. *Ткаченко В.* Гостинничные системы: функции и возможности / В. Ткаченко // Сети & Бизнес. – 2011. – № 2 (57) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.sib.com.ua/arhiv_2011/2011_2/statia_2_1_2011/statia_2_1_2011.htm

В статье рассматривается система финансового контроллинга как концепция эффективного управления денежными и финансовыми потоками курортного бизнеса. Излагаются характерные признаки, определены функциональные особенности, очерчены проблематика и перспективы финансового контроллинга в курортном деле.

Ключевые слова: финансовый контроллинг, финансовый менеджмент, финансовый мониторинг, ночной аудит, курортное дело.

The system of financial controlling as a concept of money and financial streams effective management in resort business is considered in this article. Its specific features have been revealed, some functional peculiarities have been identified, financial controlling problem and perspectives in resort business have been outlined.

Key words: financial controlling, financial management, financial monitoring, night auditing, resort business.