



ВІСНИК

**ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ БОГДАНА
ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

BULLETIN

**OF THE CHERKASY
BOHDAN KHMELNYTSKY
NATIONAL UNIVERSITY**

**Серія
ЕКОНОМІЧНІ
НАУКИ**

**Series
ECONOMIC
SCIENCES**

Випуск 2. 2020

Issue 2. 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

DOI: 10.31651/2076-5843-2020-2
ISSN 2707-5036 (Print)

ВІСНИК
ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

Серія
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

BULLETIN
OF THE CHERKASY
BOHDAN KHMELNYTSKY
NATIONAL UNIVERSITY

ECONOMIC SCIENCES

ВИПУСК 2. 2020
ISSUE 2. 2020

Черкаси, 2020
Cherkasy, 2020

**Засновник, редакція, видавець і виготовлювач –
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького.**
Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 16161-4633ПР від 11.12.2009.
Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 23902-13742Р від 11.05.2019.

Журнал розрахований на економістів, викладачів, науковців, аспірантів, студентів.

Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань України категорії «Б», в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора наук і кандидата наук (доктора філософії) згідно з Наказом МОН України від 15 жовтня 2019 року № 1301 (додаток 8).

Випуск № 2 (2020) наукового журналу «Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки» рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (протокол № 7 від 20.05.2020 року).

*Журнал індексується в міжнародних наукометричних базах **Index Copernicus (ICV 2018 = 83,47); Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory); CiteFactor**; реферується Українським реферативним журналом «Джерело» (засновники: Інститут проблем реєстрації інформації НАН України та Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського), індексується Google Scholar.*

Редакційна колегія:

Кирилюк Є.М., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (головний редактор); Зачосова Н.В., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (відповідальний секретар); Прошаликіна А.М., к.е.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (відповідальний секретар); Андрусак В.М., к.е.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Бабіна Н.О., к.е.н., доц., КНУТД; Буряк Р.І., д.е.н., доц., НУБІП України; Волейшо Я., д.е.н., проф., Державна вища професійна школа ім. Президента Станіслава Войцеховського в Каліші (м. Каліш, Польща); Врубель Ю., д.е.н., проф., Природничо-гуманітарний університет у Седльце (м. Седльце, Польща); Денисенко В.С., к.ф.-м.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Єфіменко Н.А., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Живко З.Б., д.е.н., проф., ЛДУВС; Зось-Кіор М.В., д.е.н., проф., ПДАА; Кирилюк І.М., к.е.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Клочан В.В., д.е.н., проф., МНАУ; Краус Н.М., д.е.н., проф., КУ ім. Б. Грінченка; Кукурудза І.І., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Назаренко С.А., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Пасека С.Р., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Прямухіна Н.В., д.е.н., доц., ВНАУ; Пузіков В.В., д.е.н., проф., Білоруський державний університет (м. Мінськ, Білорусь); Сацевич В., доктор філософії, проф., Університет ім. Макмастера (McMasterUniversity) (м. Гамільтон, Канада); Соловійов В.М., д.ф.-м.н., проф., КДПУ; Черевко О. В., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Шевченко А.М., к.е.н., доц., ЧДТУ; Шпильова В.О., д.е.н., проф., Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет».

За дотримання права інтелектуальної власності, достовірність матеріалів та обґрунтування висновків відповідають автори.

Адреса редакційної колегії:

18031, Черкаси, бул. Шевченка, 81
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, к.406
e-mail: etime.cnu@gmail.com

З електронною версією журналу можна ознайомитися за адресою: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

**Founder, editorial, publisher and manufacturer –
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy.**

State registration certificate: KV No. 16161-4633PR dated 11.12.2009.

State registration certificate: KV No. 23902-13742R dated 11.05.2019.

This journal is meant for economists, teachers, researchers, postgraduates and students.

Journal is entered into the «List of scientific professional editions of Ukraine of category «B» in which results of dissertational researches in competition for scientific degrees of doctor of science and candidate of science (PhD) may be published by a Decree of MES of Ukraine dd 15.10.2019 № 1301 (Annex 8).

Issue № 2 (2020) of the scientific journal «Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky national university. Economic sciences» is recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (protocol number 7 dated 20.05.2020).

*The journal are indexed in an international scientific and metric databases **Index Copernicus (ICV 2018 = 83,47)**; **Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory)**; **CiteFactor**; is referenced by the Ukrainian abstract journal "Dzherelo" (founders: the Institute of Information Recording Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine and Vernadsky National Library), is indexed in Google Scholar.*

Editorial board:

Kyryliuk Ye., Doctor of Economic Sciences, Professor (Editor in Chief); Doctor of Economic Sciences, Professor Zachosova N. (executive secretar); Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Proshchalykina A. (executive secretar); Andrusyak V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Babina N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Buryak R., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor; Voleisho Ya., Doctor of Economic Sciences, Professor (Poland); Vrubel Yu., Doctor of Economic Sciences, Professor (Poland); Denysenko V., Candidate of Physics and Mathematics Sciences, Associate Professor; Yefimenko N., Doctor of Economic Sciences, Professor; Zhivko Z., Doctor of Economic Sciences, Professor; Zos-Kior M., Doctor of Economic Sciences, Professor; Kyryliuk I., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Klochan V., Doctor of Economic Sciences, Professor; Kraus N., Doctor of Economic Sciences, Professor; Kukurudza I., Doctor of Economic Sciences, Professor; Melnychenko O., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor; Nazarenko S., Doctor of Economic Sciences, Professor; Pasyeka S., Doctor of Economic Sciences, Professor; Pryamukhina N., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor; Puzikov V., Doctor of Economic Sciences, Professor (Belarus); Satzewich V., Ph.D., Professor (Canada); Soloviov V., Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor; Cherevko O., Doctor of Economic Sciences, Professor; Shevchenko A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Shpyliova V., Doctor of Economic Sciences, Professor.

The authors are responsible for the observance of the intellectual property right, for the reliability of the materials and for the substantiation of the conclusions.

Editorial office address:

18031, Cherkasy, Shevchenko Blvd., 81
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, ap.406
e-mail: etime.cnu@gmail.com

All electronic versions of articles are available on the website edition <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

УДК 338.512

DOI: 10.31651/2076-5843-2020-2-117-135

ШУЛЛА Роман Степанович

к.е.н.,

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,
м. Ужгород, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3188-9757>

roman.schulla@uzhnu.edu.ua

ПОПИК Мар'яна Михайлівна

к.е.н.,

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,
м. Ужгород, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1693-7896>

mariana.popyk@uzhnu.edu.ua

ГАБЧАК Наталія Францівна

к.г.н., доцент,

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,
м. Ужгород, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5549-7793>

habchak.nf@gmail.com

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ТА ПРИБУТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРОПЕРЕЙТИНГУ

У статті досліджено проблему планування прибутку та витрат підприємств сфери туropolерейтингу, які здійснюють розробку та реалізацію стандартних туристичних продуктів. Запропоновано авторський підхід до структурування господарського процесу туropolератора з метою ідентифікації функціональних сфер та відповідних показників обсягу діяльності як чинників маржинальних конверсійних витрат. Обґрунтовано переваги підходу до планування витрат та прибутку туropolератора на основі концепції маржинального аналізу, що передбачає групування витрат в розрізі їх змінної, постійної та дискреційної складової. Запропоновано методичний підхід для визначення точки безбитковості туropolератора на основі порівняння кумульованого за місяцями значення функції планового маржинального прибутку та функції сукупних постійних і дискреційних витрат туropolератора на плановий сезон.

Ключові слова: туropolерейтинг, туристичний продукт, маржинальний прибуток, змінні та постійні витрати, планування, обсяг діяльності.

Постановка проблеми. Підприємства сфери туropolерейтингу є ключовою ланкою вартісного ланцюжка індустрії туризму, яка поєднує між собою виробників первинних туристичних послуг та їх кінцевих споживачів. Масовий туризм як економічний феномен в значній мірі є наслідком появи і розвитку функціонального напрямку економічної діяльності, пов'язаного із розробкою туристичного продукту та організацією туристичних подорожей. Діяльність підприємств сфери туropolерейтингу створює передумови для суттєвого зниження транзакційних витрат всіх ринкових суб'єктів, які взаємодіють між собою в рамках вартісного ланцюжка індустрії туризму, що, в свою чергу, незважаючи на участь додаткового агента у розподілі доданої вартості, дозволяє знизити кінцеву ціну туристичного продукту для споживача. Тому ефективна діяльність підприємств сфери туropolерейтингу здійснює позитивний вплив на функціонування і інших економічних суб'єктів, задіяних у процесі створення комплексного туристичного продукту.

Успішна діяльність підприємств будь-якої сфери бізнесу неможлива без прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища, що створює передумови для вчасного виявлення загроз і альтернативних можливостей розвитку підприємства. Але для ефективної діяльності

підприємства функції прогнозування є недостатньо: необхідною передумовою прибуткової діяльності є активна економічна політика, яка в свою чергу може бути реалізована через функцію планування. На відміну від реактивного типу управління, активна економічна політика, в основі якої лежить систематичне прогнозування розвитку зовнішнього середовища та планування господарського процесу, дозволяє завчасно виявляти дестабілізуючі фактори екзогенного та ендегенного походження, які негативно впливають на цільові показники діяльності підприємства, і приймати вчасні управлінські рішення для елімінації або пом'якшення такого негативного впливу. При цьому ключовим елементом системи планування на підприємстві є бюджетування витрат та прибутку, яке дозволяє відображати у вартісному вимірі наслідки прийнятих в рамках операційних планів управлінських рішень щодо матеріального трансформаційного процесу.

Переважаюча орієнтованість систем управління в сфері туроперейтингу на ретроспективну інформацію фінансового обліку не дозволяє туроператорам використовувати оптимізаційну функцію планування, що негативно впливає на їх економічну ефективність. В значній мірі такий стан речей є наслідком недостатньої уваги економічної науки до проблем планової роботи на підприємствах сфери туроперейтингу, що конче вимагає відповідних наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема планування (бюджетування) витрат та прибутку на підприємствах сфери туроперейтингу досліджувалася в працях багатьох зарубіжних науковців. Зокрема, Й. Ксіландер (J. Xylander) досліджує проблему планування витрат та прибутку в рамках концепції оптимізаційного управління доходами підприємств сфери туроперейтингу (концепція «Yield Management») [1], а німецький вчений В. Помпель (W. Pompl) та російський науковець Т. Козирева в своїх монографіях висвітлюють проблему планування витрат та прибутку туроператора через призму концепції управлінського обліку [2, с. 265-283; 3].

У вітчизняній науці проблему планування собівартості для цілей ціноутворення розкривають в своїх працях В. Баєв, Г. Аблова [4, с.59-63; 5 с.21-26]. Класифікація, облік та аналіз витрат, доходів та фінансових результатів для цілей управління на підприємствах сфери туроперейтингу висвітлюється в працях Г. Колісник, С. Король, О. Гончаренко та ін. [6, с.101-105; 7, с. 72-84; 8, с. 237-244].

Але, незважаючи на значний доробок зарубіжних та вітчизняних науковців в питаннях планування витрат та прибутку на підприємствах сфери туроперейтингу, нині ще залишається низка невирішених проблем. Зокрема планування і ефективне управління витратами та прибутком туроператора вимагає більш глибокого дослідження системи факторів, що впливають на зазначені цільові показники, проблеми економіко-математичного моделювання взаємозв'язків між витратами та прибутком з однієї сторони та факторами, що їх зумовлюють, з іншої сторони, проблеми розподілу витрат з врахуванням строковості управлінських рішень.

Метою статті є розробка сучасних методичних підходів щодо удосконалення системи планування витрат та прибутку на підприємствах сфери туроперейтингу на основі теорії маржинального аналізу, який передбачає моделювання причинно-наслідкових зв'язків, з одного боку, між витратами, доходом, прибутком та, з іншого боку, – відповідними чинниками, які їх зумовлюють.

Викладення основного матеріалу дослідження. Туризм на сьогоднішній день є однією із найбільш важливих сфер економічної діяльності, яка має суттєвий вплив як на розвиток світової економіки в цілому, так і окремих країн зокрема. Прямий та загальний внесок туризму у світовий ВВП в 2019 році склав 2,83 трлн. доларів (3,3% від ВВП) та 8,92 трлн. доларів (10,4%) відповідно, а в 2018 р. зазначені показники склали 2,72 трлн. доларів (3,2%) та 8,83 трлн. доларів (10,4%) відповідно, що свідчить про позитивну динаміку розвитку світового туризму протягом 2019 р. [9]. В Україні за 2018 р. частка прямого внеску туризму у ВВП склала 1,44%, а загального - 5,4%, що є приблизно в 2 рази нижчим за середньосвітові показники [10].

Сучасна форма організованого масового туризму характеризується тим, що кінцеві споживачі придбавають не окремі первинні туристичні послуги, а комплексний туристичний продукт, у створенні якого бере участь велика кількість підприємств індустрії туризму.

При реалізації туристичного продукту (послуги) підприємства індустрії туризму в ринкових транзакціях можуть взаємодіяти не тільки з кінцевими покупцями, але і один з одним. Це пов'язано, насамперед, із багатостадійним характером процесу формування туристичного продукту.

У фаховій літературі на сьогоднішній день існують різноманітні підходи до класифікації підприємств індустрії туризму. Цікавий підхід для характеристики інституціональної структури індустрії туризму наводить в своїй монографії німецький вчений В. Фраєр (W. Freyer), який пропонує позиціонувати підприємства індустрії туризму у відповідності із двовимірною системою критеріїв – в розрізі стадій формування комплексного туристичного продукту та в розрізі секторів індустрії туризму (рис.1).



Рис. 1. Інституційна структура індустрії туризму

Розроблено авторами з незначними змінами на основі джерела [11, с. 161]

Відповідно до стадій вартісного ланцюжка в індустрії туризму відбувається поділ туристичних підприємств на три групи. Перша група включає підприємства-виробники первинних туристичних послуг: підприємства основного сектору індустрії туризму (готелі, спеціалізовані на туризмі перевізники, санаторії та ін.), підприємства доповнюючого сектору (видавництво туристичної літератури, страхування туристів, виробництво сувенірів та ін.) та підприємства периферійного сектору індустрії туризму (гастрономія, виробництво сонцезахисних засобів, спортивного одягу та ін.).

До другої групи відносяться підприємства основного сектору індустрії туризму (туроператори), діяльність яких полягає, насамперед, у формуванні комплексного туристичного продукту (туристичних пакетів) на основі комбінування первинних послуг, які виробляються підприємствами індустрії туризму на першій стадії вартісного ланцюжка.

До третьої групи відносяться підприємства основного сектору індустрії туризму (турагенства), діяльність яких полягає у реалізації комплексного туристичного продукту, сформованого на другій стадії вартісного ланцюжка.

Як видно з рисунку 1, ключову роль в рамках вартісного ланцюжка в індустрії туризму відіграють туроператори, які напряму або через посередницькі структури в сфері збуту

поєднують між собою виробників первинних туристичних послуг та кінцевих споживачів. Від ефективності роботи цієї ланки вартісного ланцюжка в значній мірі залежить ефективність функціонування всієї індустрії туризму.

На основі системного підходу діяльність туроператора можна представити як процес трансформації вхідних ресурсних потоків у вихідні потоки у вигляді комплексного туристичного продукту (рис. 2).



Рис. 2. Характеристика діяльності туроператора та його взаємозв'язків із контрагентами на ринку ресурсів і продукції на основі системного підходу*

*Авторська розробка

Із системної точки зору будь-яке підприємство складається із двох підсистем: керуючої та керованої підсистеми (див. рис. 2). Функція керуючої підсистеми полягає, насамперед, у здійсненні управлінського впливу на керовану підсистему з метою її ефективного функціонування. При цьому ефективне функціонування означає діяльність, що дозволяє досягати поставлених оперативних та стратегічних цілей.

Якщо аналізувати керовану підсистему не в статичному, а в динамічному вимірі, то вона піддається декомпонуванню на складові елементи «фінансовий процес» та «матеріальний трансформаційний процес». Фінансовий процес передбачає отримання виручки від покупців за реалізовані послуги, утримання частини виручки на підприємстві та витрачання грошових коштів при придбанні різноманітних ресурсів для господарського процесу. На відміну від цього в матеріальному трансформаційному процесі потік вхідних ресурсів трансформується у готову продукцію (послуги), яка реалізується покупцям на ринку. Оскільки туристичний бізнес – це, насамперед, діяльність з надання послуг, то для характеристики діяльності туроператора більш доцільним, на нашу думку, є використання терміну «трансформаційний процес» або «господарський процес».

Трансформаційний процес туроператора за характером взаємозв'язку між потоком ресурсів та потоком продукції (послуг) може визначитися як конвергентний, оскільки різні види первинних туристичних послуг об'єднуються туроператором у туристичний пакет і реалізуються як комплексний продукт на ринку кінцевим покупцям. При цьому реалізація туристичного продукту може здійснюватися туроператором самостійно або за допомогою турагентств.

Якщо ресурсний потік направлений з ринку ресурсів до ринку продукції, то фінансовий потік має протилежну направленість (див. рис. 2). Зазначені види потоків лежать в основі розрахунку важливих вартісних показників, які менеджмент підприємства використовує як

цільові критерії при управлінні фінансовим та трансформаційним процесом. До таких вартісних величин належать, зокрема, такі показники як витрати, доходи, фінансові результати (прибуток/збиток), грошові надходження та видатки, чисті грошові надходження та інші. При цьому необхідно зазначити, що формування такого цільового показника як фінансові результати відбувається не на основі даних щодо грошових потоків в рамках фінансового процесу, а на основі даних трансформаційного процесу щодо вартості використаних (спожитих) ресурсів та вартості виробленої продукції (наданих послуг). На відміну від цього інформація про грошові потоки є основою для розрахунку показників чистих грошових надходжень та сальдо грошових коштів, які в свою чергу визначають ліквідність та платоспроможність підприємства.

В основі виокремлення фінансового та трансформаційного процесу як складових економічного процесу лежить критерій «тип об'єкта» (продукт або грошові кошти), на який направлені економічні дії (функції) в рамках зазначених процесів. Для цілей даної статті таке структурування економічного процесу є недостатнім для виявлення системи чинників, які впливають на витрати та прибуток підприємства, тому розглянемо більш детально структуру господарського процесу туроператора в дещо іншому вимірі.

В господарському процесі підприємства за цільовим призначенням можна виокремити основний, допоміжний та управлінський (під)процеси, кожен із яких також піддається декомпонуванню на складові елементи [12, с. 130].

Основний процес включає сукупність функцій, послідовне виконання яких безпосередньо забезпечує зростання ступеня готовності об'єкта (продукту або послуги) до задоволення потреби покупця. Допоміжний процес складається, насамперед, із функцій, орієнтованих на розвиток та підтримку в необхідному експлуатаційному стані ресурсів підприємства (персонал, технологічна інфраструктура та ін.). Допоміжний процес покликаний забезпечити безперервне протікання основного процесу. Управлінський процес складається із послідовно виконуваних функцій, які забезпечують координуючий вплив на протікання основного та допоміжного процесу з метою досягнення оперативних та стратегічних цілей підприємства.

Німецький науковець Т. Кірстгес (Т. Kirstges) в своїй монографії виокремлює такий ланцюжок функцій туроператора в рамках його основного процесу: аналіз вихідних позицій, придбання первинних туристичних послуг у виробників, формування комплексного туристичного продукту, калькулювання ціни туристичного продукту, розробка рекламного проспекту, реалізація комплексного туристичного продукту [13, с.42]. Очевидно, що всі зазначені функції відносяться до стадії, яка передує туристичній подорожі. В свою чергу В. Фраєр (W. Freyer) пропонує розглядати функції туроператора через призму стадій туристичної подорожі: стадія до початку туристичної подорожі включає такі функції як придбання первинних туристичних послуг, розробка рекламного каталогу, реалізація туристичних послуг та організація співпраці з турагентствами; стадія здійснення туристичної подорожі включає такі функції туроператора як контроль і гарантування виконання первинних туристичних послуг їх виробниками у відповідності із контрактними зобов'язаннями та супровід туристів зі сторони туроператора під час подорожі; стадія після здійснення туристичної подорожі включає такі функції як прийом рекламацій від клієнтів, виплата компенсацій та кінцевий розрахунок із ринковими контрагентами [11, с. 264]. Як бачимо, на стадії до моменту здійснення туристичної подорожі в обох авторів, в цілому, перелік функцій співпадає, але Т. Кірстгес наводить більш детальний перелік функцій.

На основі аналізу та узагальнення вітчизняної та зарубіжної літератури нижче представлена авторська концепція господарського процесу туроператора (рис. 3).

Звичайно ж, у практиці діяльності підприємств сфери туроперейтингу господарський процес складається із значної кількості різноманітних функцій. Наведена на рисунку 3 модель господарського процесу відображає тільки основні функції туроператора і не претендує на повноту, тим більше, що іманентною ознакою будь-якої моделі і є спрощення дійсності. Моделювання господарського процесу туроператора – це тільки аналітичний інструмент для виявлення тих чинників, які здійснюють вплив на конверсійні витрати туроператора.

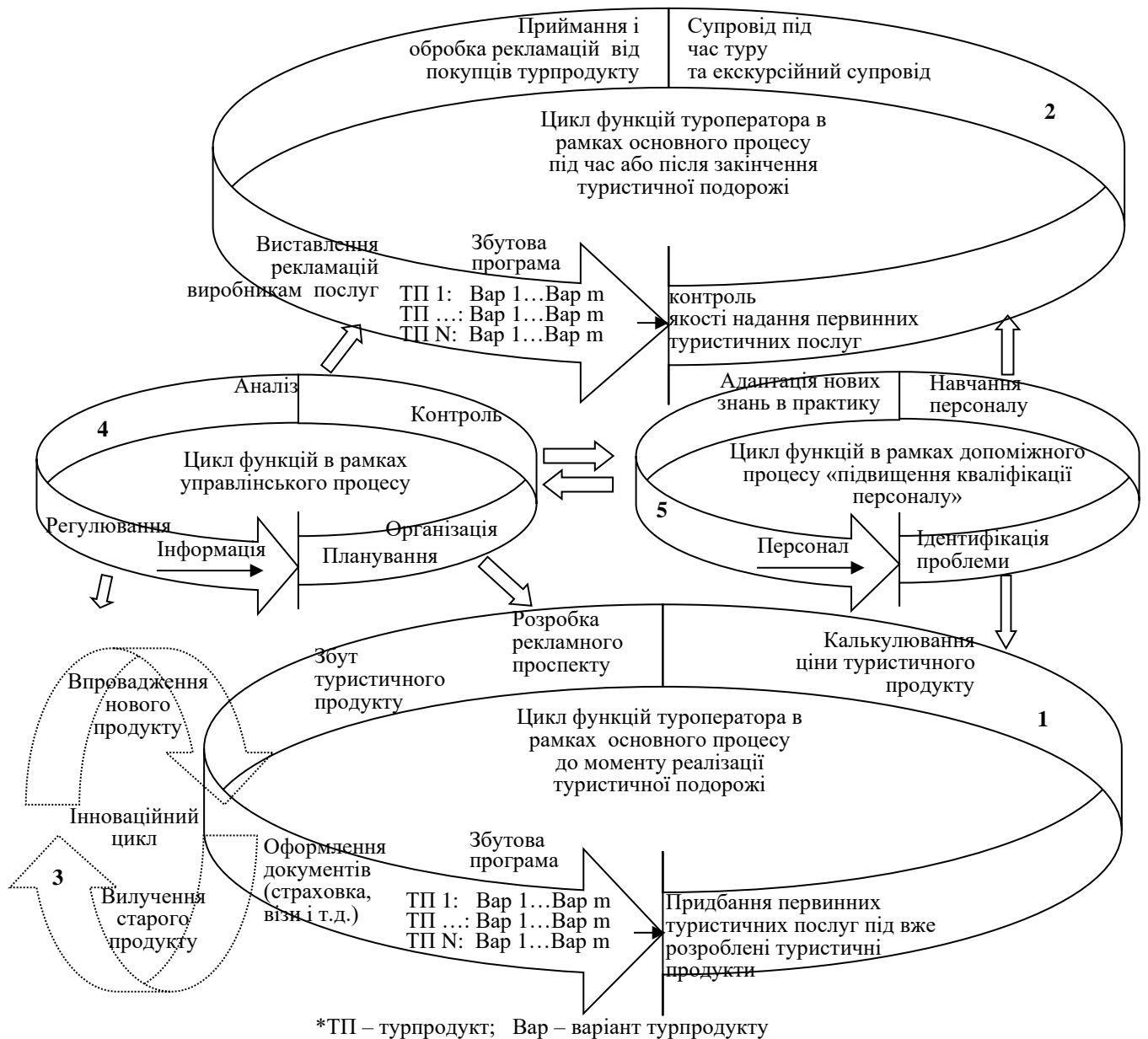


Рис. 3. Модель господарського процесу туроператора*

*Авторська розробка

Представлена авторська концепція господарського процесу туроператора базується, в основному, на концепції Т. Кірстгеса та В. Фраєра, але поряд із цим має і певні відмінності.

1. Запропонована авторська модель є інтегрованою моделлю, яка включає як функції стадії до моменту здійснення туристичної подорожі (концепція вартісного ланцюжка туроператора за Т. Кірстгесом), так і функції стадії під час та після здійснення туристичної подорожі (концепція групування функцій туроператора за стадіями туристичної подорожі за В. Фраєром), що відображено на рис. 3 за допомогою циклів 1 та 2.

2. На відміну від концепції німецьких науковців запропонована авторська модель господарського процесу є ширшою, оскільки в моделі окрім основного процесу (цикл 1 та 2) враховується також і управлінський (цикл 4) та допоміжний процеси (цикл 5 – «підвищення кваліфікації персоналу» наводиться як один із прикладів допоміжного процесу, який є релевантним для підприємств сфери туроперейтингу). Це дозволяє в свою чергу комплексно представити систему взаємозв'язків між зазначеними типами процесів. Водночас, запропонована авторська модель є вузкою, ніж деякі практичні моделі, що включають до свого складу нетипові для сфери туроперейтингу функції стадій вартісного ланцюжка, які передують функції проектування та реалізації комплексного турпродукту (наприклад, німецький туристичний

концерн TUI з інтеграцією функцій розміщення, транспортування, туроперейтингу та ін.) [11, с. 279].

3. Деякі первинні туристичні послуги, які призначені для безпосереднього задоволення потреб туриста під час туру, часто виробляються як суб'єктами бізнесу, що належать до першої стадії вартісного ланцюжка індустрії туризму, так і підприємствами другої стадії – туроператорами. Це, насамперед, послуги супроводу під час туру (як керівництво групою туристів) та екскурсійного супроводу (як форма роботи гіда). Такі супутні послуги є результатом виконання відповідних функцій в рамках основного процесу. Зазвичай, такі супутні послуги в експліцитній формі включаються до складу турпакету (на рис. 3 припускається, що зазначені види функцій основного процесу виконуються туроператором).

Решта функцій основного процесу, результатом виконання яких не є первинні туристичні послуги (що включаються у турпродукт), також можуть виконуватися не тільки власними силами туроператора, але і на основі аутсорсингу – тобто, залученими на стороні суб'єктами бізнесу (наприклад, функція придбання готельних номерів – рецептивним туроператором в дестинації, функція реалізації туристичного продукту – незалежним турагентством та ін.). Аутсорсинг, зазвичай, дозволяє за рахунок ліквідації потужностей відповідних функціональних сфер трансформувати значну частину витрат туроператора із постійних у змінні.

4. На відміну від Т. Кіртгеса та В. Фраєра вважаємо більш доцільною візуалізацію функцій туроператора в рамках основного процесу та інших типів процесів не за допомогою ланцюжка функцій, а за допомогою циклу функцій, що дозволяє більш наглядно відображати аспект повторюваності виконання функцій в часі, який в свою чергу є важливим моментом при моделюванні поведінки витрат.

5. Вважаємо за доцільне розглядати діяльність із розробки комплексного туристичного продукту не як окрему функцію в рамках основного процесу, а як елемент самостійного – інноваційного процесу підприємства (цикл 3). В основному процесі об'єктом, на який здійснюється функціональний вплив, виступають окремі складові елементи актуальної збутової програми туроператора – різні види туристичного продукту або його варіантів, що пропонуються на ринку. Роль інноваційного процесу в даному контексті – впровадження в кругообіг основного процесу (цикл 1) нових та вилучення тих видів туристичних продуктів, які з економічної точки зору більше недоцільно тримати у збутовій програмі (модифікація старих продуктів інтерпретується як впровадження нового продукту з одночасним вилученням старого). Кругообіг основного процесу протягом тривалого проміжку часу можна підтримувати і без виконання функції формування та впровадження у збутову програму нових видів туристичних продуктів, що говорить про можливість визначення даних процесів як автономних (цикл 1 та 3).

Як зазначалося вище, прибуток підприємства формується як результуючий показник на основі порівняння величини витрат та доходів. Відповідно впливати на прибуток менеджмент може через управління витратами та доходами.

Витрати та доходи на відміну від грошових потоків (надходжень та видатків грошових коштів) не є емпірично вимірюваними величинами. Витрати є похідним показником від таких величин як обсяг витрачених ресурсів та ціна ресурсів, а доходи – обсягу реалізованої продукції та реалізаційної ціни. Тому управління витратами та доходами може відбуватись через вплив на відповідні чинники, які є детермінантами їх кількісної та цінової компоненти. Якщо на доходи підприємство має обмежений вплив (превалювання впливу чинників екзогенного характеру), то витрати піддаються впливу менеджменту підприємства в значній мірі.

Витрати піддаються впливу різноманітних чинників ендогенного та екзогенного характеру. Очевидно, що на цінову компоненту витрат менеджмент має обмежений вплив. Натомість кількісна компонента витрат піддається впливу в повній мірі. Тому розглянемо, насамперед, ті чинники, які впливають на кількісну компоненту витрат підприємства.

На рисунку 2 вище наводилася структура ресурсних потоків туроператора, яка передбачає їх розподіл на дві групи:

1) ресурси у вигляді придбаних на стороні первинних туристичних послуг, які включаються туроператором як складові елементи у турпродукт;

2) ресурси, які є необхідними елементами для виконання різноманітних функцій в рамках господарського процесу туроператора; при цьому зазначені функції можуть виконуватися як власними силами підприємства, так і за допомогою аутсорсингу.

На промислових підприємствах споживання ресурсів, які становлять матеріально-речовинну основу продукції, формує витратну статтю «Прямі матеріальні витрати». Для туроперейтингу як сфери надання послуг аналогом з точки зору моделювання поведінки витрат є витратна стаття «Вартість придбаних первинних туристичних послуг». В свою чергу споживання ресурсів групи 2 формує так звані конверсійні витрати підприємства (лат. «conversio» – перетворення), тобто витрати, необхідні для виконання підприємством окремих функцій в рамках трансформаційного процесу.

Німецький вчений В. Кільгер виокремлює такі групи витрат та відповідні групи витратоутворюючих факторів (нім. Kostenbestimmungsfaktoren), які їх зумовлюють [14, с. 117]:

1) змінні витрати: чинником витрат виступають управлінські рішення щодо обсягу діяльності;

2) постійні витрати: чинником витрат виступають управлінські рішення щодо формування потужностей різних функціональних сфер;

3) дискреційні витрати (витрати на дослідження, витрати на рекламу та ін.): чинником виступають управлінські рішення менеджменту щодо формування економічного потенціалу підприємства.

Термін «обсяг діяльності» (рівень операційної активності) виражає не тільки загальний обсяг реалізації продукції (послуг) підприємством загалом: зазначений термін може застосовуватися також і для характеристики рівня активності окремого процесу (основного, управлінського, допоміжного) або навіть окремої функції в межах процесу. На рисунку 4 наведено абстрактну модель основного процесу підприємства, який складається із декількох послідовно виконуваних функцій.

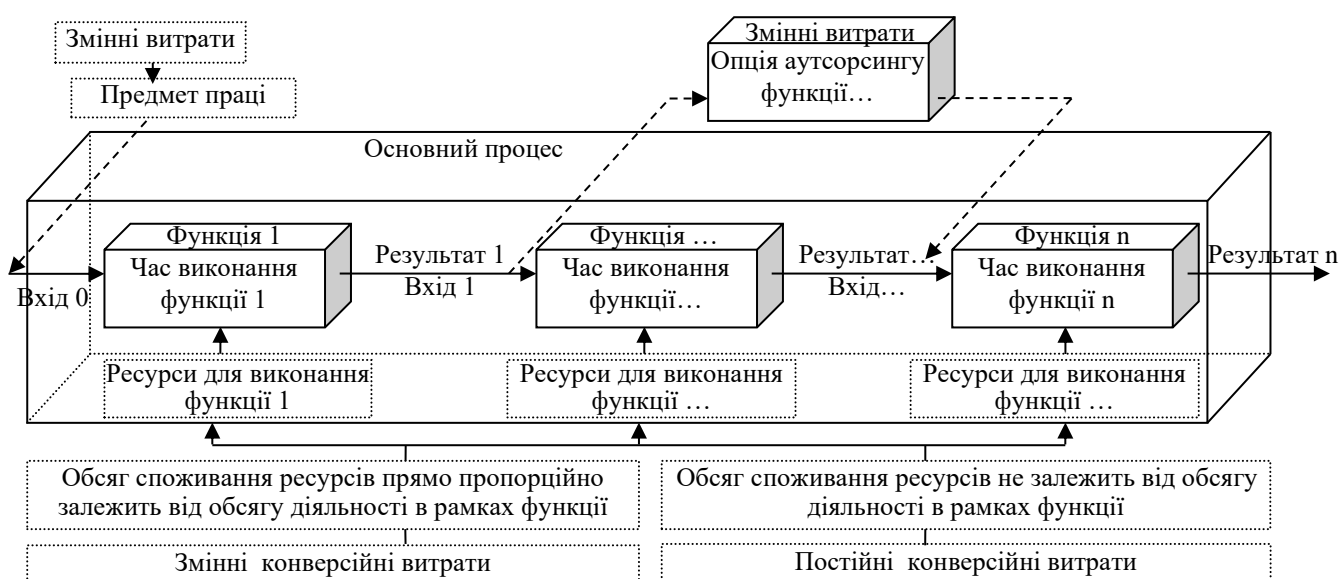


Рис. 4. Характеристика основного процесу підприємства в контексті ідентифікації показників обсягу діяльності*

*Авторська розробка.

Як видно з рис. 4, обсяг діяльності можна виміряти для основного процесу за допомогою показників, що характеризують результуючий потік процесу (Результат n) або вхідний потік процесу (Вхід 0). На промислових підприємствах, наприклад, вхідним потоком в основному (технологічному) процесі є обсяг переданої в технологічну систему сировини, а результуючим потоком – обсяг виробленої готової продукції. Аналогічно піддаються вимірюванню і обсяги діяльності для окремої функції: на промислових підприємствах для окремої технологічної функції (операції) – це обсяг отриманих з передуючої стадії напівфабрикатів (сировини) та обсяг

виготовлених для послідувочої стадії напівфабрикатів (продукції). Але для окремої функції обсяг діяльності, зазвичай, піддається вимірюванню ще й за допомогою часового показника (важливо в умовах багатоміноменклатурного виробництва), який виражає витрачений час на виконання функції за певний календарний період (людино- та машино-годин відповідно).

Із рис. 4 також видно, що ресурси споживаються не в основному процесі в цілому, а під час виконання окремих функцій в рамках основного процесу. При цьому на практиці досить часто існує можливість переходу до аутсорсингу функцій, що призводить до трансформації конверсійних витрат окремої функції у витратну статтю «вартість сторонніх послуг із обробки напівфабрикату».

Первинним є причинно-наслідковий зв'язок між обсягом діяльності та спожитими ресурсами на рівні окремої функції. Деякі науковці взагалі в якості чинника змінних витрат розглядають саму функцію – а саме, кількість повторень функції (операцій) за календарний проміжок часу [15, с. 284-338]. Але тут немає суперечностей, оскільки як обсяг діяльності для окремої функції, так і кількість повторень функції – це, очевидно, погляд на один і той самий феномен із різних ракурсів.

При наявності лінійного взаємозв'язку між обсягом діяльності основного процесу (показник 1-го ієрархічного рівня) та обсягом діяльності окремих функцій (показники 2-го ієрархічного рівня), в якості чинника змінних витрат можна обрати показник обсягу діяльності вищого ієрархічного рівня (Результат n). Але в цій ситуації для коректного моделювання поведінки змінних витрат повинна виконуватися ще одна умова: відсутність міжфункціональних залишків предметів праці або константність таких залишків.

Наведена на рисунку 4 концептуальна модель основного процесу з відповідними показниками обсягу діяльності може бути застосована не тільки для сфери промислового виробництва, але і сфери туроперейтингу, де об'єктом функціонального впливу в рамках основного процесу виступає туристичний продукт на різних стадіях готовності (від стадії «придбаних первинних туристичних послуг» – до стадії «реалізованого покупця стандартного турпакуету»).

Необхідно зазначити, що в своїй монографії В. Кільгер термін «змінні витрати» інтерпретує як витрати, що піддаються адаптації до коливань обсягу діяльності в рамках операційного циклу «постачання – виробництво – збут»: обсяги діяльності в рамках інших функціональних сфер ним не розглядаються як можливі чинники змінних витрат [14]. При цьому підкреслюється, що коректний розподіл витрат на постійну та змінну складові можливий тільки щодо планових витрат, які локалізовані в розрізі окремих місць їх виникнення [14, с. 289-296]. В інтерпретації В. Кільгера планові змінні витрати для окремого місця виникнення витрат (МВВ) – це та частина витрат, яка при можливому зменшенні обсягу діяльності МВВ до 0 також буде планомірно зменшена при одночасному підтриманні виробничих потужностей МВВ у стані, що дозволяє моментально забезпечити досягнення планового обсягу діяльності. А та частина витрат базового плану, яка є необхідною для підтримання потужностей МВВ в стані готовності, який дозволяє забезпечити моментальне досягнення планового обсягу діяльності, може бути визначена як постійні витрати окремого МВВ [14, с. 292].

Із вище наведеного очевидним є також те, що змінні витрати інтерпретуються В. Кільгером не як граничні витрати на додаткову одиницю виробленої продукції (послуги), а визначаються для ситуації коливання обсягу діяльності в широкому діапазоні: тобто, ступінчасті витрати при високій подільності ресурсів також відносяться ним до змінних витрат. Очевидно, що розрахована на основі таких принципів маржинальна собівартість може бути основою для прийняття тільки таких управлінських рішень, які передбачають коливання обсягів діяльності у відносно широкому діапазоні і стосуються середньо- та довгострокового періоду, тривалість якого дозволяє синхронно адаптувати витрати до коливань обсягу діяльності. До таких управлінських рішень можна віднести аналіз точки беззбитковості, рішення щодо вилучення збиткових продуктів із виробничо-збутової програми, рішення щодо стимулювання продажу найбільш прибуткових продуктів та ін.

Інтерпретація терміну «постійні витрати» може відбуватися, на нашу думку, не тільки як витрат, які є наслідком сформованих функціональних потужностей, але може здійснюватися і за допомогою наступної смислової конструкції: постійні витрати визначаються за залишковим принципом як ті, що не є змінними і водночас за своїм цільовим призначенням не є дискреційними.

Серед основних чинників, які зумовлюють константний характер постійних витрат по відношенню до обсягу діяльності, у фаховій літературі виділяють наступні: неподільність факторів виробництва (амортизаційні витрати – неподільний ресурс «основні засоби»), витрати на оплату праці – неподільний ресурс «керівний персонал») та фактор часу (витрати по оренді офісу – договірні зобов'язання з відповідними часовими рамками дії договору) [14, 138-141].

Застосування підходу В. Кільгера для сфери туроперейтингу дозволяє прийти до таких висновків.

1. У сфері туроперейтингу витрати на придбання первинних туристичних послуг, що включаються до складу турпродукту, можуть бути віднесені до групи змінних витрат, адже вони прямо пропорційно залежать від обсягу діяльності туроператора (кількості реалізованих турпакетів).

2. Конверсійні витрати туроператора можуть включати три складові: змінні, постійні та дискреційні витрати.

3. Конверсійні витрати окремої функції в рамках наведеного на рис. 3 основного процесу визнаються змінними, якщо одночасно виконуються такі умови:

– такі витрати можуть бути пропорційно адаптовані до коливань обсягу діяльності зазначеної функції;

– обсяг діяльності зазначеної функції поводиться прямо пропорційно до обсягу реалізованих туристичних послуг (кількості або вартості реалізованих турпакетів).

Тільки незначна частина конверсійних витрат туроператора може бути віднесена до групи так званих «автоматично змінних витрат»: наприклад, виплати бонусів персоналу відділу збуту за кожен реалізований турпакет (або у формі процента від вартості реалізації), виплати комісійного доходу (англ. «Handling fees») на користь рецептивного туроператора за послугу резервування контингенту потужностей готелів в дестинаціях. Для решти змінних конверсійних витрат туроператора при зниженні обсягу діяльності не є характерним ефект автоматичного зменшення: для зниження даної групи змінних витрат необхідним є відповідне управлінське рішення менеджменту щодо адаптації обсягу використовуваних ресурсів до зниженого рівня ділової активності. «Стандартний перелік» змінних конверсійних витрат для сфери туроперейтингу апіорі не може бути наведений, оскільки змінні витрати не є об'єктивним емпіричним феноменом, динаміка якого залежить від впливу якогось екзогенного фактору: як вже зазначалося, розподіл витрат на змінну та постійну складові можливий тільки щодо планових витрат на стадії формування бюджету, коли менеджмент для свого центру відповідальності планомірно визначає майбутній алгоритм можливих дій щодо скорочення (збільшення) тих чи інших витрат при падінні (зростанні) обсягів діяльності, виходячи при цьому із конкретних обставин, які стосуються організації основного процесу (розподіл функціональних обов'язків між персоналом), використовуваних форм оплати праці (оклад, почасова, почасово-преміальна, система бонусів), ступеню подільності ресурсів, їх спеціалізації за окремими функціями та інших факторів. Залежність тлумачення витрат як змінних від специфічних обставин продемонструємо на конкретному прикладі.

Припустимо ситуацію, коли у відділі збуту туроператора оформленням замовлень покупців (бронювання турів, консультування клієнтів, оформлення та видача клієнту туристичних документів на руки та ін.) зайнятий один працівник (низька подільність ресурсу). У цій ситуації витрати на оплату праці такого працівника є, зазвичай, постійними, оскільки навіть в умовах падіння обсягу реалізації (кількості замовлень) на декілька десятків процентних пунктів менеджмент із-за необхідності постійної присутності на даному робочому місці протягом робочого часу хоча б одного працівника не буде схильний ні до його звільнення, ні до переходу до скороченого робочого часу. Якщо ж зазначену функцію у відділі збуту виконують декілька

працівників (висока подільність ресурсів), то менеджмент, зазвичай, буде більш схильним до адаптації кількості зайнятого персоналу, введення скороченого робочого часу або комбінованого застосування зазначених інструментів при падінні обсягів діяльності, відповідно і значна частина витрат на оплату праці матиме змінний характер. Але якщо зазначені працівники є висококваліфікованими професіоналами і падіння попиту є елементом сезонного коливання активності на ринку, то менеджмент може бути схильний і до утримання такого персоналу з можливим додатковим навантаженням їх роботою в інших функціональних сферах без зниження витрат на оплату праці.

Цей приклад яскраво демонструє залежність розподілу витрат на постійну та змінну складові не тільки від конкретних обставин, але і від суб'єктивних рішень конкретного менеджера.

На основі рис. 3 можна зробити однозначний висновок тільки щодо високого ступеню кореляції обсягу діяльності основного процесу туроператора (вираженому через обсяг реалізованих туристичних продуктів), з обсягом діяльності для таких функцій як оформлення страхового полісу та інших документів (кількість оформлених страхових полісів або витрати людського часу на оформлення страхових полісів в людино-годинах), збут турпродукту (обсяг виконаних замовлень, вартість реалізованих турпродуктів або витрати людського часу на оформлення замовлень в людино-годинах) та супровід під час туру (витрати людського часу супроводжуючого персоналу в людино-годинах).

4. Чинником дискреційних конверсійних витрат туроператора є управлінські рішення менеджменту в різних функціональних сферах, направлених на формування економічного потенціалу підприємства.

5. Постійні конверсійні витрати туроператора – це витрати, які не залежать від обсягу реалізації туристичного продукту і водночас не відносяться до групи дискреційних витрат. Це витрати, пов'язані із формуванням потужностей функціональних сфер підприємства.

6. Частина конверсійних витрат туроператора, які виникають під час виконання функцій в рамках управлінського процесу, інноваційного та допоміжного процесу хоча і може залежати від обсягів діяльності зазначених функцій, але, незважаючи на це, не може відноситися до змінних витрат, оскільки обсяги діяльності в рамках зазначених функцій не корелюють із обсягом діяльності в рамках основного процесу.

Для практики планування на передових зарубіжних підприємствах сфери туроперейтингу характерним є використання в якості планового періоду такої часової одиниці як «сезон» (зимовий – з 01.11 по 30.04; літній – з 01.05 по 31.10), на який орієнтована як система планів матеріального трансформаційного процесу, так і система вартісних планів (доходів, витрат та прибутку) [1, с.40].

У зв'язку з високим рівнем конкуренції між туроператорами за потужності готельних комплексів в DESTИНАЦІЯХ резервування останніх відбувається заздалегідь до початку планового періоду і на тривалий проміжок часу (нерідко – на весь майбутній сезон), при цьому досить часто туроператори змушені під тиском контрагентів іти на укладання договорів з гарантованим обсягом резервування потужностей, що означає прийняття на себе ризику завантаження потужностей. Частина науковців в цій ситуації інтерпретує витрати на придбання послуг із розміщення туристів як постійні по відношенню до обсягу діяльності туроператора [7]. Цей висновок не є в повній мірі коректним.

В. Кільгер ще в 1976 році в своїй статті «Виникнення та розвиток стандартного директ-костингу як системи управлінського обліку» запропонував враховувати часовий аспект при розподілі планових витрат на постійну та змінну складові, оскільки в короткостроковому та довгостроковому періоді пропорції між зазначеними групами витрат будуть різнитися [16]. Відповідно було запропоновано і визначення декількох показників планової маржинальної собівартості продукції: маржинальна собівартість для прийняття короткострокових рішень та маржинальна собівартість для прийняття середньо- та довгострокових рішень. Маржинальна собівартість в таких обставинах перетворилася у відносний показник, значення якого залежить

від строкості управлінського рішення. Як наслідок, для підприємств сфери туropolерейтингу можливо виділити дві ситуації:

1) резервування потужностей готельних комплексів туropolератори здійснюють до початку сезону, базуючись на прогнозованому значенні попиту на туристичні послуги. В цій ситуації при формуванні плану витрат на майбутній сезон витрати на придбання послуг розміщення незалежно від форми договору з готелями мають відноситися до змінних та включатися до маржинальної собівартості туристичного продукту, оскільки такі витрати залежать від управлінського рішення щодо обсягу реалізації туристичного продукту в майбутньому сезоні: рішення по збутовій програмі та програмі придбання первинних туристичних послуг приймаються синхронізовано в момент затвердження системи планів на майбутній сезон. Звичайно ж, прогностична здатність менеджменту є обмеженою, і досить часто прогностичні значення попиту на туристичні продукти постфактум можуть виявитися нижчими за фактичні. Це в свою чергу при застосуванні договорів з фіксованим контингентом резервування потужностей виробників первинних туристичних послуг може призвести до виникнення непродуктивних витрат («холостих витрат»), пов'язаних із неповною завантаженістю придбаних раніше потужностей. Проблема непродуктивних витрат стосується не тільки послуг розміщення, а й будь-яких інших первинних туристичних послуг, для яких резервується фіксований контингент потужностей (наприклад, послуг транспортування, послуг екскурсійного супроводу та ін.). Такі непродуктивні витрати можна інтерпретувати як відхилення фактичних маржинальних витрат від їх планових значень, обумовлені недостатньою точністю прогнозування попиту на туристичний продукт з боку менеджменту туropolератора. Якщо ж в ситуації формування базового бюджету витрат на майбутній сезон зазначені вище витрати на придбання первинних туристичних послуг інтерпретувати як постійні, то це може призвести до прийняття хибних управлінських рішень, що стосуються планування збутової програми туropolератора та рішень щодо використання маркетингових інструментів при селективному стимулюванні попиту на той чи інший вид туристичного продукту;

2) після резервування потужностей виробників первинних туристичних послуг на основі договорів з гарантованим контингентом відповідні витрати набувають характеру постійних та безповоротних для тих управлінських рішень, які стосуються завантаження придбаних потужностей (короткострокові рішення).

Система планів на плановий сезон розробляється на основі значного переліку прогностичних параметрів і не може передбачити всі майбутні події. Вона формує тільки рамкові умови для оперативного управління, залишаючи таким чином певну свободу управлінського вибору для оперативних рішень регулятивного характеру. Так, вже після затвердження системи планів на майбутній сезон туropolератори протягом періоду бронювання туристичних послуг, зазвичай, проводять селективну цінову політику з метою оптимізації завантаження потужностей та фінансових результатів, яка базується на сегментації ринку в розрізі груп покупців, періодів бронювань тощо (концепція «Yield Management») [1, с. 163-198]. Для таких управлінських рішень вартість зазначених вище туристичних послуг не повинна включатися до маржинальної собівартості туристичного продукту, оскільки це може призвести до прийняття хибних управлінських рішень в рамках оперативної цінової та програмної політики туropolератора.

Необхідно також зазначити, що відносний характер показника маржинальної собівартості необхідно мати на увазі і при розподілі на постійну та змінну складові такої статті конверсійних витрат як витрати на оплату праці, оскільки рестриктивні законодавчі норми в умовах падіння обсягів діяльності дозволяють знизити зазначені витрати тільки із певним часовим лагом.

Із наведених вище двох видів маржинальної собівартості (довгострокової та короткострокової) на системній основі туropolераторам, на нашу думку, доцільно використовувати довгострокову маржинальну собівартість, сформовану на стадії складання бюджету витрат на плановий сезон, яка повинна використовуватись як еталон на стадії оперативного контролю витрат протягом періоду виконання плану.

В основі будь-якої планової роботи підприємства лежить система нормування кількісних та вартісних параметрів матеріального трансформаційного процесу. Відповідно планування витрат

в сфері туроперейтингу повинно базуватися на показнику нормативної маржинальної собівартості туристичних послуг. Використання для зазначених цілей показника повних витрат на одиницю туристичного продукту є непридатним, оскільки до складу собівартості туристичного продукту в такому випадку включаються статті витрат, які не залежать від обсягу діяльності.

Планування витрат апріорі є неможливим без розподілу їх на постійну та змінну складові відносно обсягу діяльності, оскільки будь-яке планування передбачає моделювання причинно-наслідкових зв'язків між витратами та факторами, які на них впливають.

Виходячи із запропонованої вище концепції групування витрат підприємств сфери туроперейтингу пропонується такий методичний підхід до розрахунку нормативної маржинальної собівартості туристичного продукту (турпакету):

$$mcb_i = \sum_{j=1}^m \text{птп}_{ij} + \sum_{l=1}^z \text{кмв}_{il}, \quad (i=1, \dots, n) \quad (1a)$$

$$\text{кмв}_{il} = \text{скмв}_l \cdot \text{од}_{il}, \quad (i=1, \dots, n; l=1, \dots, z) \quad (1б)$$

де: mcb_i – нормативна маржинальна собівартість турпродукту i -го виду, грн./турпакет; птп_{ij} – нормативна вартість первинних туристичних послуг j -го виду, які включені в турпродукт i -го виду, грн./турпакет; кмв_{il} – нормативні конверсійні маржинальні витрати для l -ї функції основного процесу, які включені в турпродукт i -го виду, грн./турпакет; скмв_l – ставка нормативних конверсійних маржинальних витрат для l -ї функції основного процесу, розрахована на одиницю обсягу діяльності l -ї функції, грн./од. обсягу діяльності; од_{il} – обсяг діяльності в рамках l -ї функції основного процесу, який припадає на одиницю турпродукту i -го виду, од. обсягу діяльності /турпакет; i, j, l – індекс для позначення видів туристичного продукту, видів первинних туристичних послуг (які включаються в турпакет) та окремих функцій в рамках основного процесу туроператора відповідно.

Оскільки ринкові транзакції з придбання первинних туристичних послуг та інших видів ресурсів для виконання збутової програми планового сезону відбуваються в різні періоди (як до початку, так і під час планового сезону), то в основі розрахунку як нормативної вартості первинних туристичних послуг, так і нормативних конверсійних маржинальних витрат лежать середньозважені ціни на ресурси.

Необхідно зазначити, що при визначенні нормативного значення вартості тих первинних туристичних послуг (птп_{ij}), які мають груповий характер (витрати на переліт чартером, витрати на екскурсійний супровід та ін.), потрібно враховувати планове значення наповненості групи туристів.

За допомогою показника нормативної маржинальної собівартості можна визначити планові витрати туроператора на основі наступного методичного підходу:

$$B = \sum_{i=1}^n mcb_i \cdot O_i + \text{ПВ} + \text{ДВ} \quad (2a)$$

$$B = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \text{птп}_{ij} \cdot O_i + \sum_{i=1}^n \sum_{l=1}^z \text{скмв}_l \cdot \text{од}_{il} \cdot O_i + \text{ПВ} + \text{ДВ} \quad (2б)$$

де: B – планові витрати туроператора, грн./період; O_i – обсяг реалізації турпродукту i -го виду у плановому періоді, турпакетів/період; ПВ – планові постійні витрати туроператора, грн./період; ДВ – планові дискреційні витрати туроператора, грн./період.

Необхідно також зауважити, що під обсягом реалізації (O_i) розуміється не кількість оплачених туристами турпакетів протягом планового періоду (сезону), а кількість реалізованих турпакетів протягом періоду бронювання, для яких споживання первинних туристичних послуг припадає на плановий період (сезон). Відповідно дохід та витрати, які прямо пов'язані з отриманням такого доходу, у туроператора виникають не в періоді надходження грошових коштів або здійснення грошових видатків, а в момент надання туристу первинних туристичних послуг протягом планового періоду [6].

З врахуванням планової реалізаційної ціни на турпакет методичний підхід для розрахунку планового фінансового результату та показника маржинального прибутку є таким:

$$\Phi P = \sum_{i=1}^n (\pi_i - m_{CB_i}) \cdot O_i - ПВ - ДВ \quad (3a)$$

$$m_{\pi_i} = \pi_i - m_{CB_i}, \quad (i = 1, \dots, n) \quad (3б)$$

де: ΦP – фінансовий результат туроператора у плановому періоді, грн./період; π_i – нетто-ціна турпродукту i -го виду протягом планового періоду, грн./турпакет; m_{π_i} – плановий маржинальний прибуток турпродукту i -го виду, грн./турпакет.

Оскільки туроператори, зазвичай, проводять диференційовану цінову політику протягом сезону, то один і той самий турпакет може мати різну середню реалізаційну ціну, наприклад, в місяці травні та в сезонний пік – в місяці липні. Тому показник нетто-ціни (π_i) враховується як середньозважена ціна протягом планового періоду (сезону).

Маржинальний прибуток для окремого турпродукту (m_{π_i}), а також розрахований на його основі показник рентабельності продажу (m_{π_i} / π_i), є важливими економічними критеріями для ранжування продуктів у збутовій програмі, при прийнятті ефективних управлінських рішень як оперативного, так і стратегічного характеру в рамках цінової політики, застосування маркетингового інструментарію при стимулюванні попиту на окремі продукти, вилучення збиткових продуктів із збутової програми та ін.

Якщо система планів на майбутній сезон (півріччя) формується з деталізацією в розрізі періодів (квартал, місяць), то фінансовий результат на майбутній сезон може бути визначений на основі наступного методичного підходу:

$$\Phi P = \sum_{k=1}^w \sum_{i=1}^n (\pi_{ki} - m_{CB_{ki}}) \cdot O_{ki} - ПВ - ДВ \quad (4)$$

де: π_{ki} – нетто-ціна турпродукту i -го виду у k -му місяці (кварталі) планового періоду, грн./турпакет; $m_{CB_{ki}}$ – нормативна маржинальна собівартість i -го виду продукції у k -му місяці (кварталі) планового періоду, грн./турпакет; O_{ki} – обсяг реалізації турпродукту i -го виду у k -му місяці (кварталі) планового періоду, турпакетів/період; k – індекс для позначення місяців (кварталів) планового періоду.

Методичний підхід до визначення фінансового результату туроператора, наведений у формулі 4, можна представити і за допомогою графічного способу (рис. 5).

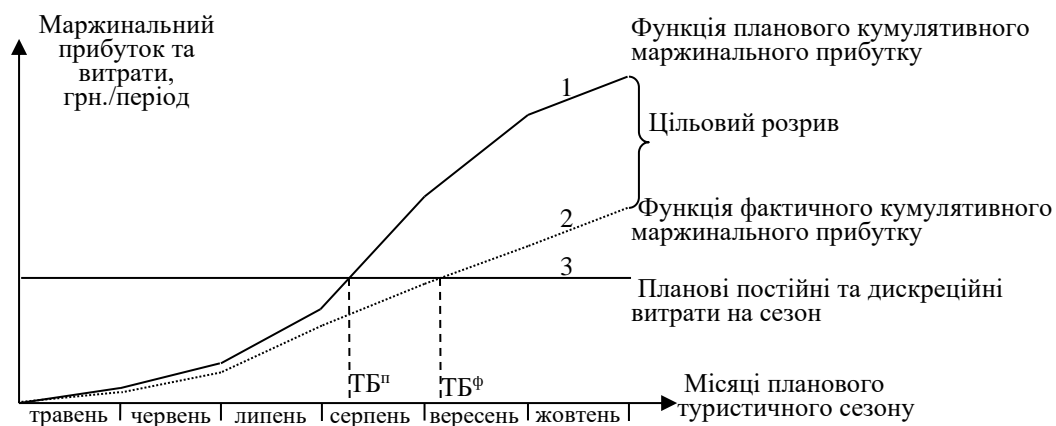


Рис. 5. Кумульоване за місяцями значення функції планового (фактичного) маржинального прибутку та точка беззбитковості туроператора*

*Авторська розробка.

Порівняння кумульованого за місяцями значення функції планового маржинального прибутку (1) з функцією постійних та дискреційних витрат на майбутній сезон (3) дозволяє визначити точку беззбитковості для планового сезону, тобто, момент часу, в якому туроператору вдасться покрити планові постійні та дискреційні витрати. З графіку (див. рис. 5) видно, що планове значення точки беззбитковості ($ТБ^п$ – початок серпня) може суттєво відрізнятись від фактично досягнутого значення ($ТБ^ф$ – початок вересня).

Якщо протягом періоду виконання плану кумульоване за місяцями значення функції планового маржинального прибутку (1) порівнювати з фактичним значенням даної функції (2), то можна визначити так званий «цільовий розрив», який є важливим показником сигнального характеру для прийняття відповідних регулятивних оперативного характеру.

Висновки. На сьогоднішній день як в економічній теорії, так, особливо, і в практиці діяльності підприємств сфери туropolерейтингу спостерігається недостатня увага питанням планування в цілому та планування витрат і фінансових результатів зокрема. Термінологічний апарат та система класифікацій, які використовуються на сьогоднішній день в теорії управління витратами туropolератора та практичній роботі управлінського персоналу підприємств сфери туropolерейтингу, в значній мірі орієнтовані на цілі фінансового обліку та відповідні нормативні документи [17], що, на нашу думку, призводить до використання сумнівних з точки зору ефективності методичних підходів до формування управлінської інформації.

Терміни «виробничі» та «загальновиробничі витрати», наведені в П(С)БО 16 «Витрати», є, на нашу думку, не в повній мірі доцільними для використання при плануванні, обліку та управлінні витратами в сфері туropolерейтингу: на нашу думку, виробнича функція не є іманентним елементом господарського процесу підприємств сфери туropolерейтингу.

Виробнича функція в її класичному розумінні є поряд із функцією постачання та збуту одним із елементів в рамках операційного циклу підприємства (основного процесу). При цьому зміст виробничої функції полягає у трансформації вхідних ресурсів у продукт (матеріальний або нематеріальний), який призначений для задоволення потреб споживачів. В рамках операційного циклу виробнича функція передуює збутовій або, щонайменше, співпадає з нею в часі.

Діяльність туropolераторів має, насамперед, координаційний характер і направлена на узгодження взаємодії між споживачами та виробниками первинних туристичних послуг. При цьому координаційна діяльність як іманентна і специфічна функція для сфери туropolерейтингу реалізується через діяльність із проектування турів (системоутворююча координація) та узгодження взаємодії між споживачем та виробником первинних туристичних послуг безпосередньо під час здійснення туру (поточна координація).

Жодна з функцій основного процесу туropolератора на стадії, що передуює туристичній подорожі (див. рис .3), не може бути віднесена до виробничої. Навіть функція організації туру, яка часто цитується у літературі, є, на нашу думку, не елементом виробничої, а елементом функції придбання первинних туристичних послуг (функції постачання), оскільки організаційний процес як розподіл завдань між виробниками первинних туристичних послуг у відповідності із розробленим проектом туру закінчується на етапі укладання договорів на придбання відповідних видів первинних туристичних послуг для планового сезону.

На стадії під час або після реалізації туристичної подорожі функції контролю якості та оформлення (обробки) реклаमाцій є також не елементами виробничої функції, а елементами функції управління якістю (див. рис. 3).

Функція розробки (проектування) турів априорі не може вважатися виробничою функцією, оскільки вона навіть не є елементом операційного циклу підприємства, а є складовим елементом інноваційного циклу, який направлений на формування та впровадження у збутову програму нових або модифікацію старих турпродуктів. Інноваційний цикл «запускає» в кругообіг операційного циклу турпродукти, які підприємство протягом їх життєвого циклу «експлуатує» в рамках операційного циклу з метою генерування прибутку. При цьому обсяги діяльності в рамках зазначених циклів характеризуються відсутністю між собою кореспондуючого зв'язку, що свідчить про автономність обох циклів. За своїм змістом витрати, які виникають при виконанні функції проектування турів, є дискреційними, оскільки направлені на нарощення економічного потенціалу підприємства у вигляді високо конкурентних продуктів, які дозволять підприємству генерувати прибуток у майбутньому.

На відміну від функції розробки турпродуктів функція оперативної координації у формі супроводу туристів під час туру (не плутати із функцією екскурсійного супроводу, яка не є іманентною для туropolерейтингу) є елементом операційного циклу, але результатом даної функції не є послуга, яка безпосередньо споживається туристом. Первинні туристичні послуги, які

безпосередньо направлені на задоволення потреб туристів, виробляються відповідними підприємствами, що відносяться до першої стадії вартісного ланцюжка індустрії туризму. На стадії реалізації туристичної подорожі функція супроводу має сервісний (допоміжний) характер. До цього ж зазначена функція не завжди є складовим елементом туру. Функція оперативної координації під час туру, на нашу думку, є специфічною функцією основного процесу підприємств сфери туropolерейтингу, яка не може бути віднесена ні до виробничої, ні до збутової сфери.

Отже, як бачимо, виробнича функція не є притаманною сфері туropolерейтингу. Тому, на нашу думку, в сфері туropolерейтингу можна говорити тільки про витрати окремих функцій туropolератора в рамках основного, інноваційного, управлінського або допоміжного процесу.

Система планування витрат та прибутку як інструмент управління не зобов'язана спиратися на методичні підходи до формування управлінської інформації (класифікації витрат, формування собівартості), які використовуються для цілей складання фінансової звітності в бухгалтерському обліку. Імперативом для побудови системи планування витрат (прибутку) є виключно критерії придатності такої системи для ефективної інформаційної підтримки окремих функцій управлінського циклу.

Управління витратами, доходами та, врешті, прибутком відбувається через вплив на ті фактори ендогенного та екзогенного характеру, які в свою чергу є детермінантами витрат та доходів підприємства. Якщо на постійні витрати менеджмент впливає через фактор «обсяг сформованих потужностей», дискреційні витрати є результатом впливу фактору «управлінські рішення щодо формування економічного потенціалу», то змінні витрати є наслідком рівня ділової активності підприємства в рамках вже сформованого економічного потенціалу та фіксованих потужностей підприємства. Серед основних факторів змінних витрат підприємства можна виокремити фактор першого ієрархічного рівня (обсяг реалізованого туристичного продукту) та кореспондуючі з ним фактори другого ієрархічного рівня (обсяги діяльності в рамках окремих функцій основного процесу туropolератора). Саме, виходячи із системи витратоутворюючих факторів, і повинна будуватися система нормування та планування витрат на підприємстві.

На відміну від принципів формування собівартості турпродукту у фінансовому обліку (формування повної собівартості), при плануванні витрат в нормативну маржинальну собівартість необхідно включати всі ті складові витрат, які безпосередньо залежать від обсягу діяльності основного процесу в цілому (вартість первинних туристичних послуг) або залежать від обсягу діяльності в рамках окремих функцій основного процесу туropolератора (маржинальні конверсійні витрати).

Специфічною проблемою планування та обліку доходів і витрат на підприємствах сфери туropolерейтингу є те, що доходи та витрати, які безпосередньо пов'язані із отриманням таких доходів, визнаються не в момент збуту туристичного продукту (в момент бронювання туру), а під час здійснення туру – в момент споживання первинних туристичних послуг. В цих умовах на відмінну від чинних законодавчих норм в сфері фінансового обліку для цілей планування витрат пропонується включення до планової маржинальної собівартості не тільки змінних конверсійних витрат функції постачання, але і змінних збутових витрат та змінних витрат в рамках інших функцій, що передують в часі туристичній подорожі. Це в свою чергу означає для облікової системи необхідність капіталізації в складі витрат майбутніх періодів поряд із первісною вартістю первинних туристичних послуг також і суми змінних збутових витрат, а також всіх інших конверсійних змінних витрат, які виникають в рамках окремих функцій основного процесу.

Сформований на основі нормативної маржинальної собівартості показник маржинального прибутку є передумовою для планування прибутку туropolератора та прийняття ефективних управлінських рішень як оперативного, так і стратегічного характеру.

Окрім підтримки прийняття управлінських рішень система планування витрат та прибутку дозволяє також здійснювати контроль зазначених показників та виявляти відповідні відхилення.

Але дана сфера застосування системи планування витрат та прибутку має свої специфічні проблеми, що потребує окремих наукових досліджень.

Список використаних джерел

1. Xylander J. K. Kapazitätsmanagement bei Reiseveranstaltern. Entscheidungsmodelle zur Kontingentierung im Yield Management. Wiesbaden: Deutscher Universität Verlag, 2003. № 1. 393 S.
2. Pompl W. Touristikmanagement Teil: 2., Qualitäts-, Produkt-, Preismanagement. Berlin: Springer, 1996. 352 s.
3. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме: учебное пособие. М: Советский спорт, 2011. 156 с.
4. Баєв В. В. Основи туропереїтингу: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дїм Персонал», 2016. 156 с.
5. Аблова Г. В. Оцінка методів розрахунку собівартості і ціни туристичного продукту. Спеціальний випуск до III Міжнародного туристичного форуму «Херсонщина – відпочинок, лікування, подорожі в екологічних умовах Таврії». 2013. Вип. 2(3). С. 21–26.
6. Колісник Г. М., Гелей Л.О., Данканич Т.П. Бухгалтерський облік в туризмі: навчальний посібник. Ужгород: Вид- во УжНУ «Говерла», 2016. 140 с.
7. Король С. Облік витрат туристичного підприємства. Вісник КНТЕУ. 2011. № 4. С. 72-84.
8. Гончаренко О. Аналітичне забезпечення управління витратами туристичного підприємства. Управлінські інновації. 2012. № 2, С. 237-244.
9. Share of GDP generated by the travel and tourism industry worldwide from 2000 to 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp> (дата звернення: 15.04.2020).
10. Мировой Атлас Данных. URL: <https://knoema.ru/atlas/topics/%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC> (дата звернення: 15.04.2020).
11. Freyer W. Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. Berlin/Boston: De Gruyter –De Gruyter Oldenbourg, 2015. № 11. 707 s.
12. Österle H. Business Engineering: Prozess und Systementwicklung. Berlin: Springer, 1995. № 2. 351 s.
13. Kirstges T. Management von Tourismusunternehmen: Organisation, Personal- und Finanzwesen bei Reiseveranstaltern und Reisemittlern. München: Oldenbourg, 2011. 267 s.
14. Kilger W. Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung. Wiesbaden: Springer Gabler, 2012. № 6. 740 s.
15. Heinen E. Betriebswirtschaftliche Kostenlehre: Kostentheorie und Kostenentscheidungen. Wiesbaden: Gabler, 1983. 662 s.
16. Kilger W. Die Entstehung und Weiterentwicklung der Grenzplankostenrechnung als entscheidungsorientiertes System der Kostenrechnung, in: Neuere Entwicklungen in der Kostenrechnung, hrsg. v. Jacob, Herbert. Wiesbaden: Gabler, 1976. s. 693.
17. П(С)БО №16 «Витрати»: затверджено наказом Міністерства фінансів України від 14.06.00 №131.

References

1. Xylander, J. K. (2003). Kapazitätsmanagement bei Reiseveranstaltern. *Entscheidungsmodelle zur Kontingentierung im Yield Management*. Wiesbaden: Deutscher Universität (in German).
2. Pompl, W. (1996). *Touristikmanagement Teil: 2., Qualitäts-, Produkt-, Preismanagement*. Berlin: Springer (in German).
3. Kozyreva, T.V. (2011). *Management accounting in tourism: a training manual*. Moscow: Soviet sport (in Russian).
4. Baev, V.V. (2016). *Fundamentals of touring: textbook*. Kyiv: Publishing House Staff (in Ukrainian).
5. Ablova, G.V. (2013). Evaluation of the methods for calculating the cost and price of a tourist product. *Special issue for the III International Tourist Forum "Kherson region - rest, treatment, travel in ecological conditions of Tavria"*, 2(3), 21–26 (in Ukrainian).
6. Kolisnyk, G.M., Geley, L.O., Dankanich, T.P. (2016). *Accounting in tourism: textbook*. Uzhhorod: UzhNU Publishing House «Hoverla» (in Ukrainian).
7. Korol, S. (2011). Accounting of the costs of a tourist enterprise. *Bulletin of KNTEU*, 4, 72-84.
8. Goncharenko, O. (2012). Analytical support for cost management of a tourist enterprise. *Management innovations*, 2, 237-244.
9. Share of GDP generated by the travel and tourism industry worldwide from 2000 to 2019. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp> (Accessed: 15.04.2020).

10. World Data Atlas. Retrieved from: <https://knoema.ru/atlas/topics/%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC> (Accessed: 15.04.2020).
11. Freyer, W. (2015). *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. Berlin/Boston: De Gruyter – De Gruyter Oldenbourg (in German).
12. Österle, H. (1995). *Business Engineering: Prozess und Systementwicklung*. Berlin: Springer (in German).
13. Kirstges, T. (2011). *Management von Tourismusunternehmen: Organisation, Personal- und Finanzwesen bei Reiseveranstaltern und Reisemittlern*. München: Oldenbourg (in German).
14. Kilger, W. (2012). *Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung*. Wiesbaden: Springer Gabler (in German).
15. Heinen, E. (1983). *Betriebswirtschaftliche Kostenlehre: Kostentheorie und Kostenentscheidungen*. Wiesbaden: Gabler (in German).
16. Kilger, W. (1976). *Die Entstehung und Weiterentwicklung der Grenzplankostenrechnung als entscheidungsorientiertes System der Kostenrechnung, in: Neuere Entwicklungen in der Kostenrechnung, hrsg. v. Jacob, Herbert*. Wiesbaden: Gabler (in German).
17. The national regulation (standard) of accounting №16 "Expenses" (2000). Approved by the order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 14.06.00 №131.

SHULLA Roman

PhD (Economics),
Associate Professor at the Department
of Accounting and Audit,
Uzhhorod National University,
Uzhhorod, Ukraine

POPYK Mariana

PhD (Economics), Associate Professor
at the Department of Tourism Infrastructure and
Hotel and Restaurant Industry,
Uzhhorod National University,
Uzhhorod, Ukraine

HABCHAK Natalia

PhD (Geography), Associate Professor,
Head of the Department of Tourism,
Uzhhorod National University,
Uzhhorod, Ukraine

MODERN APPROACHES TO COST AND PROFIT PLANNING AT THE ENTERPRISES OF THE SPHERE OF TOUR OPERATORS' ACTIVITY

Introduction. *The predominant focus of management systems in the sphere of tour operators' activity on retrospective financial accounting information does not allow tour operators to use the optimization planning function, which negatively affects their economic efficiency.*

Purpose. *The aim of the article is to develop modern methodical approaches to improve the system of cost and profit planning at the enterprises of tour operators on the basis of the margin approach, which involves modeling the causal links between costs, income, profit on the one hand and the relevant factors that determine them – on the other.*

Results. *In the article there is used a systematic approach to determine the place and role of the tour operator in the value chain of the tourism industry, the characteristics of the economic process of the tour operator and its economic relations with the external environment. To plan costs and profits there is used the apparatus of the theory of economic and mathematical modeling.*

Based on a systematic approach, the author's descriptive model of the tour operator's activity and its relations with counterparties in the market of resources and products is developed and proposed. This model provides classification of incoming resource flows of the tour operator into two types: resources purchased on the side of primary tourist services and resources that are necessary elements to perform various functions within the business process of the tour operator. According to the classification of resource flows, it is proposed to

structure the costs of the tour operator into two groups: the cost of purchased primary travel services and conversion costs.

In order to identify cost-generating factors, a comprehensive model of the economic process of the tour operator and the universal model of the main process of the enterprise are proposed. It is substantiated that the main economic process of a tour operator by the nature of the relationship between the flow of resources and the flow of products (services) can be defined as convergent. It is substantiated that the activity of the development of a complex of tourism product should be considered not as a separate function within the main process, but as an element of an independent innovative process of the tour operator.

It is justified that resources are consumed not in the main economic process as a whole, but during the performance of individual functions within the main process. So the primary is causal link between cost-generating factors and consumed resources at the level of a particular function.

For the sphere of tour operating activity, there are substantiated the criteria for identifying variable conversion costs: costs can be proportionally adapted to fluctuations in the volume of activity of a particular function and the volume of activity of the specified function behaves in direct proportion to the volume of the realized tourist services (quantity or cost of the realized tourist packages).

It is substantiated that the «standard list» of variable conversion costs for the sphere of tour operators' activity cannot be given, because variable costs are not an objective empirical phenomenon, and their behavior depends on the subjective management decision of an individual manager, which in turn is made within specific objective circumstances. According to W. Kilger's concept, it is proposed to determine 2 indicators of marginal cost: marginal cost for short-term decisions and marginal cost for long-term decisions, which is especially relevant in the allocation of costs for the situation of purchasing primary travel services on the basis of contracts with a guaranteed amount of capacity reservation.

Originality. *In the article there is proposed the methodical approach to formation of an indicator of normative marginal cost of a tourist product. Based on the concept of marginal profit, there is suggested the author's approach to planning of the costs and financial results of enterprises in the sphere tour operators' activity. There is proposed a methodical approach to determine the break-even point of the tour operator based on the comparison of the planned marginal profit and the function of the total fixed and discretionary costs of the tour operator for the planned season.*

All abovementioned author's methodical approaches make up a scientific novelty, the use of which in the practice of enterprises in the sphere of tour operators' activity allows to increase the efficiency of the management system and, accordingly, the profitability of enterprises.

Conclusion. *Thus, the use of the concept of the marginal profit in contrast to existing approaches allows to improve the quality of information support of the management system because within the proposed approach there is a possibility of more accurate modeling of cost and profit behavior at the enterprises of tour operators' activity compared to the alternative concepts.*

Keywords: *tour operator's activity, tourism product, marginal profit, variable and fixed costs, planning, volume of activity.*

*Одержано редакцією: 17.03.2020
Прийнято до публікації: 19.05.2020*

CONTENT

GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

- Orlova-Kurilova O., Kuksa I., Hnatenko I., Rubezhanska V.**
Employment and innovation: the experience of Ukraine and the countries of the European Union..... 4

ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

- Sybirtsev V., Mazhara V., Moskalenko V.**
Analysis of discriminant models in forecasting bankruptcy of enterprises 16
- Solokha D., Tanchyk O., Bieliakova O., Kysil V.**
The optimization of competitive advantages of business entities according to the criteria of eco-efficiency of production systems 25
- Kovalenko A.**
Human risks in the process of financial and economic security supply and personnel policy as an instrument for managing them 35
- Kutsenko D.**
Assessment of the level of economic security of industrial enterprises: approaches, methods, tools 44
- Maiba Yu.**
Competitiveness of the banking sector of Ukraine: its nature and formation mechanism 53
- Proschalykina A., Honta D., Trypuz Yu.**
Features of marketing policy of organic agricultural products producers in Ukraine 67
- Nikolaievska V.**
Consumer behavior research in the domestic organic products market..... 75
- Kalyuzhna Yu., Danylenko V., Borovyk T.**
Marketing researches in the formation of pricing and logistics policy of the enterprise..... 83

DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY

- Kyryliuk Ye., Chovniuk Yu., Brovarets O.**
Integrated technological management systems in agricultural production depending on the time of operations..... 92
- Sharyi H., Zos-Kior M., Kyryliuk I.**
The institutional model of land relations in Ukraine 107
- Shulla R., Popyk M., Habchak N.**
Modern approaches to cost and profit planning at the enterprises of the sphere of tour operators' activity 117

Petkova L.

Cluster model of tourism organization in the Ukrainian regions..... 136

Zemskyi Yu., Zhurba I.

Humanitarian component in tourism policy of Ukraine according to the “Tourism development strategy until 2026” 145

Zbarskyi V., Gribova D., Zbarska A., Ovadenko V.

Small forms of economy in the development of domestic tourism of Ukraine 152

Honcharenko A., Zachosova N., Koval O.

Strategic aspects of ensuring financial and economic security of insurance companies in the context of the development of insurance services competitive market 160

Prodanova L., Buriak Ye., Yakushev O.

Theoretical and methodological basis of determination and assessment of concentration of territorial resources in conditions of development of integration processes..... 169

**ВІСНИК
ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

Серія
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

**BULLETIN
OF THE CHERKASY
BOHDAN KHMELNYTSKY
NATIONAL UNIVERSITY**


ECONOMIC SCIENCES

ВИПУСК 2. 2020
ISSUE 2. 2020

Відповідальний за випуск – Кирилюк Є.М.

Відповідальні секретарі –
Зачосова Н.В., Прощаликіна А.М.

Підписано до друку 23.06.2020.
Формат 60x84/8. Папір офсет. Гарнітура Times.
Ум. др. арк 21,62. Наклад 300 прим.

 Це видання надруковано на папері
із деревини відповідної нормам
екологічного лісовикористання



Надруковано ФОП Гордієнко Є.І.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовників і
розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 4518 від 04.04.2013 р.

Україна, 18000, м. Черкаси
тел./факс: (0472) 56-56-12, (067) 444-28-94
e-mail: book.druk@gmail.com