

**Г. П. Костенко**

кандидат економічних наук, доцент  
Бердянський державний педагогічний університет  
ec-science@karazin.ua

## **ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ**

У статті представлені результати дослідження щодо функціонування підприємств курортно-рекреаційної сфери у сучасних умовах розбудови національної економіки країни. Підкреслена важливість таких підприємств у виконанні соціальних і фінансово-економічних завдань з профілактики захворювань й лікування населення на основі природних лікувальних ресурсів, розвитку окремих регіонів та поповнення дохідної частини державного й місцевих бюджетів. Виявлені потенційні можливості економічного зростання у курортно-рекреаційній сфері. Досліджені основні показники діяльності курортно-рекреаційних підприємств із застосуванням кореляційно-регресійного аналізу та створенням економетричної моделі оптимального опису даних, що дозволило побудувати прогноз та виявити тенденції подальшого розвитку. Під час дослідження виявлені передумови удосконалення фінансового механізму розвитку підприємств курортно-рекреаційної сфери та необхідність пошуку сучасних методів управління процесом формування, розподілу і використання фінансових ресурсів із забезпеченням успішної адаптації до змін зовнішнього середовища, довгострокової перспективи у діяльності суб'єктів підприємництва. Виявлено один з таких методів управління, що ґрунтується на застосуванні антикризових інструментів та підходах в управлінні діяльністю суб'єктів підприємництва є фінансовий контролінг. Досліджено зарубіжний досвід та можливість використання фінансового контролінгу в діяльності вітчизняних підприємств курортно-рекреаційної сфери. Визначено мету, основні функції та об'єкти фінансового контролінгу. Встановлено, що застосування фінансового контролінгу в управлінні фінансовими ресурсами суб'єктів підприємництва повинно базуватися на фінансовому моніторингу, а саме, постійному спостереженні за підконтрольними показниками, їх відхиленні та виявленні причин такого відхилення. Окреслені наявні можливості в системі фінансового управління при впровадженні фінансового контролінгу в діяльність курортно-рекреаційних підприємств.

**Ключові слова:** підприємства курортно-рекреаційної сфери, розвиток, фінансовий механізм, управління, фінансовий контролінг.

**JEL Classification:** G 300, G 320, M 210, M 410

**G. P. Kostenko**

Ph. D. (Economics), Associate Professor  
Berdyansk State Pedagogical University  
ec-science@karazin.ua

## **BACKGROUND OF THE IMPLEMENTATION OF FINANCIAL CONTROLLING ON THE RESORT AND RECREATIONAL SERVICES ENTERPRISE**

The article presents the results of a study of functioning resort-recreational sphere enterprises in modern conditions of the formation of national economy. There was emphasized the importance of such enterprises in the implementation of social, financial and economic objectives for the prevention and treatment of diseases of the population on the basis of natural medicinal resources, development of individual regions and the replenishment of the state and local budget revenues. There was revealed the potential for economic growth in the resort area. There were researched the basic indicators of the resort and recreational enterprises activity with the use of correlation and regression analysis and econometric model of the optimal description of the data, which allowed to build a forecast and identify trends of further development. The study identified the preconditions of improving the financial mechanism of the resort and recreational sector enterprises' development and the need for modern methods of managing the process of formation, distribution and usage of financial resources while providing successful adaptation to environmental changes, long-term perspective in the businesses activities. There was revealed that one of such managerial methods based on the use of anti-

crisis tools and approaches in managing activities of business entities is the financial controlling. Foreign experience and the use of financial controlling in the activities of domestic enterprises of resort and recreational sphere were studied. Aims, objects and main functions of financial controlling were defined. It was found that the use of financial controlling in management of financial resources of business entities must be based on financial monitoring, namely, the constant monitoring of controlled parameters, their deviation and identification of reasons of such deviation. There were outlined the existing opportunities in the financial management system in case of implementation of financial controlling into the resort and recreational enterprises' activities.

**Keywords:** resort and recreational sphere enterprises, development, financing mechanism, management, financial controlling.

**JEL Classification:** G 300, G 320, M 210, M 410

**А. П. Костенко**

кандидат экономических наук, доцент

Бердянский государственный педагогический университет

ec-science@karazin.ua

## **ПРЕДПОСЫЛКИ ВНЕДРЕНИЯ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЫ**

В статье представлены результаты исследования функционирования предприятий курортно-рекреационной сферы в современных условиях становления национальной экономики страны. Подчеркнута важность таких предприятий в выполнении социальных и финансово-экономических задач по профилактике заболеваний и лечения населения на основе природных лечебных ресурсов, развития отдельных регионов и пополнения доходной части государственного и местных бюджетов. Выявлены потенциальные возможности экономического роста в курортно-рекреационной сфере. Исследованы основные показатели деятельности курортно-рекреационных предприятий с использованием корреляционно-регрессионного анализа и созданием эконометрической модели оптимального описания данных, что позволило построить прогноз и выявить тенденции дальнейшего развития. В ходе исследования выявлены предпосылки совершенствования финансового механизма развития предприятий курортно-рекреационной сферы и необходимость поиска современных методов управления процессом формирования, распределения и использования финансовых ресурсов с обеспечением успешной адаптации к изменениям внешней среды, долгосрочной перспективы в деятельности субъектов предпринимательства. Выявлено, одним из таких методов управления, основанного на применении антикризисных инструментов и подходах в управлении деятельностью субъектов предпринимательства является финансовый контроллинг. Исследован зарубежный опыт и возможность использования финансового контроллинга в деятельности отечественных предприятий курортно-рекреационной сферы. Определены цели, основные функции и объекты финансового контроллинга. Установлено, что применение финансового контроллинга в управлении финансовыми ресурсами субъектов предпринимательства должно базироваться на финансовом мониторинге, а именно, постоянном наблюдении за подконтрольными показателями, их отклонении и выявлении причин такого отклонения. Очерчены существующие возможности в системе финансового управления при внедрении финансового контроллинга в деятельность курортно-рекреационных предприятий.

**Ключевые слова:** предприятия курортно-рекреационной сферы, развитие, финансовый механизм, управление, финансовый контроллинг.

**JEL Classification:** G 300, G 320, M 210, M 410.

**Постановка проблеми.** Негативні тенденції, притаманні сучасному становленню національної економіки України, характеризуються спадом обсягів виробництва, зростанням інфляційного тиску, девальваційними процесами, скороченням інвестиційного капіталу, нестабільністю банківського сектору, перетворенням податкового законодавства, високим ступенем невизначеності у підприємницькому середовищі. Це ускладнює процес прийняття управлінських рішень будь-яких суб'єктів господарювання та спричиняє появу дестабілізуючих чинників в їх діяльності. Такі зміни позначаються і на функціонуванні підприємств курортно-рекреаційної сфери, що ускладнює процес формування й використання фінансових ресурсів та призводить до погіршення показників ділової активності, фінансової стійкості, платоспроможності. Вирішення проблем з недостатнього фінансування розвитку підприємств курортно-рекреаційної сфери повинно ґрунтуватися на сучасних підходах до управління й інструментах їхнього впровадження, завдяки яким такі підприємства мали б змогу оперативно реагувати на тенденції змін й час адаптації до нових вимог.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В зарубіжній і вітчизняній економічній літературі підходи до управління стратегічними змінами в управлінні висвітлили (Ансофф, 1989), (Коен, 2007), (Томпсон, Стрікленд, 2006), (Ман, Майер, 2004), (Фалько, 2010), (Хомяков, Бакум, 2007) та інші. Автори підкреслюють, що в ринкових умовах суб'єктам господарювання достатньо складно повністю передбачити зміни зовнішнього середовища й своєчасно взяти необхідних заходів. Але вдала адаптація до поточної ситуації посилює конкурентні позиції й подовжує термін існування певної фірми на ринку. Зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування суб'єктів підприємництва зумовили появу відповідних концепцій управління, таких як контролінг, завдяки якій здійснюється системна організація матеріальних, фінансових й інформаційних потоків, спрямованих на удосконалення організаційної структури, перерозподілу й мінімізації використання ресурсів, скорочення строків реалізації потреб клієнтів й підвищення якості їх обслуговування тощо. Саме ці змінні умови господарювання вимагають кардинального перегляду самої технології планування, управління операційною, інвестиційною й фінансовою діяльністю і на підприємствах курортно-рекреаційної сфери.

**Мета статті, завдання та методологія дослідження.** Метою проведеного дослідження стало висвітлення передумов впровадження фінансового контролінгу на підприємствах курортно-рекреаційної сфери на основі аналізу основних показників їх господарської діяльності та розробці заходів щодо управління стратегічними змінами із урахуванням основних підходів: реагування на зміни зовнішнього бізнес-середовища і внутрішніх бізнес-процесів, їх прогнозування й активне управління ними.

**Основні результати дослідження.** Курортно-рекреаційна сфера виконує важливі як соціальні, так і фінансово-економічні завдання щодо зміцнення здоров'я та забезпечення довголіття громадян України на базі використання природних рекреаційних ресурсів, об'єктів санаторно-курортного комплексу, інфраструктури; ефективного використання кадрового потенціалу, забезпечення робочими місцями населення; створення додаткових джерел у формуванні дохідної частини місцевих й державного бюджетів і зростання добробуту в окремих регіонах та країні в цілому.

Потенційні можливості діяльності та подальшого розвитку підприємств курортно-рекреаційної сфери обумовлюються географічними перевагами України. Курортні й рекреаційні території складають близько 15 % всієї території країни. Держава отримала п'яту частину системи санаторно-курортного лікування колишнього Радянського Союзу.

Проте, переорієнтовуючи свою діяльність на нові механізми управління під час переходу країни від адміністративно-планової на ринкову економіку, підприємства курортно-рекреаційної сфери скоротили свою кількість майже на 50 % (рис. 1). Зменшення їх кількості за 2013–2014 роки з 2829 до 1928 одиниць (на 31,8 %) обумовлено передусім порушенням територіальної цілісності країни та іншими причинами, пов'язаними з кризовими процесами в національній економіці. Найбільш точний опис кількісної динаміки підприємств курортно-рекреаційної сфери за відбором моделей з найвищим рівнем якості дає тип поліноміальної моделі 2-го ступеня з коефіцієнтом детермінації  $R^2 = 0,717$ , що має вигляд:

$$y = -3,657x^2 + 46,97x + 3235. \quad (1)$$

Результати моделі регресії представляють таку економічну інтерпретацію – з кожним наступним періодом кількість курортно-рекреаційних підприємств в середньому збільшуватиметься на 47 одиниць, при цьому темп спаду буде складати 4 одиниці за період.

Слід звернути увагу на наявність непрацюючих підприємств курортно-рекреаційної сфери протягом досліджуваного періоду. Відсоток таких об'єктів у загальній структурі підприємств курортно-рекреаційної сфери коливався від 14,7 % до 21,7 %, де більшість непрацюючих підприємств припадала на 2000, 2004 та 2005 роки. Серед першопричин для підприємств, що не працювали протягом зазначеного періоду, відзначено відсутність коштів на експлуатацію (46,3 %), проведення капітального ремонту (22,1 %), відсутності бажаних оздоровлюватися (6,5 %) та дозволу санітарно-епідеміологічної служби (6,6 %). Подібні результати отримано за непрацюючими санаторно-курортними закладами, що займають вагомую частину у складі підприємств курортно-рекреаційної сфери (рис. 2).

Порівняння отриманих результатів господарської діяльності підприємств курортно-рекреаційної сфери за 2012–2014 роки вказує на зменшення доходів від наданих послуг з 6 820 937 тис. грн до 3 174 076 тис. грн або на 53,5 % (рис. 3).

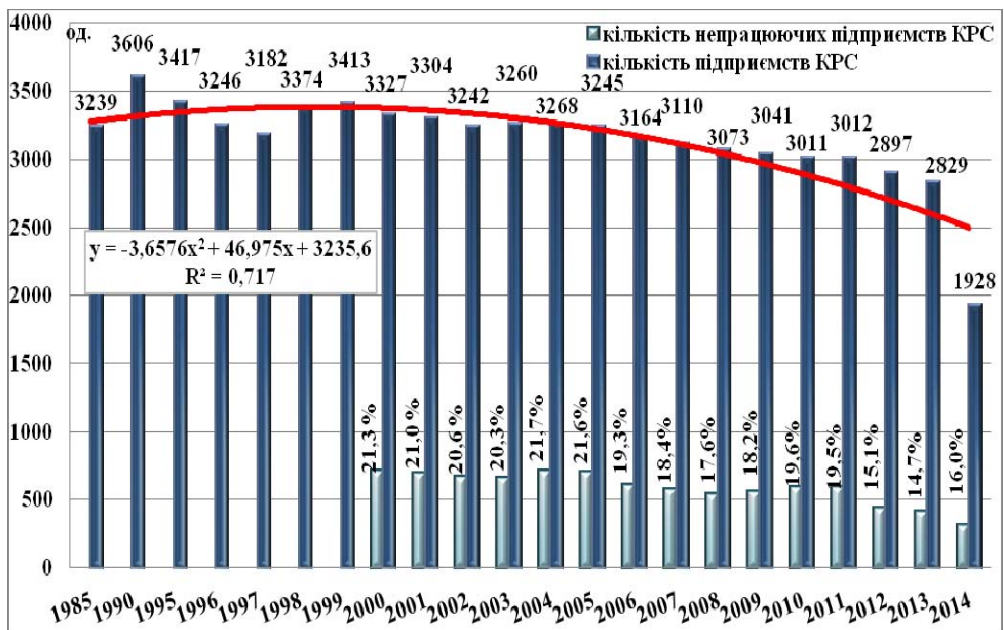


Рис. 1. Динаміка кількості підприємств курортно-рекреаційної сфери з урахуванням непрацюючих об'єктів за 1985 рік, 1990 рік, 1995–2014 роки  
 Джерело: складено автором за даними (Статистичний бюлетень, 2011), (Статистичний бюлетень, 2013), (Статистичний бюлетень, 2014), (Статистичний бюлетень, 2015)

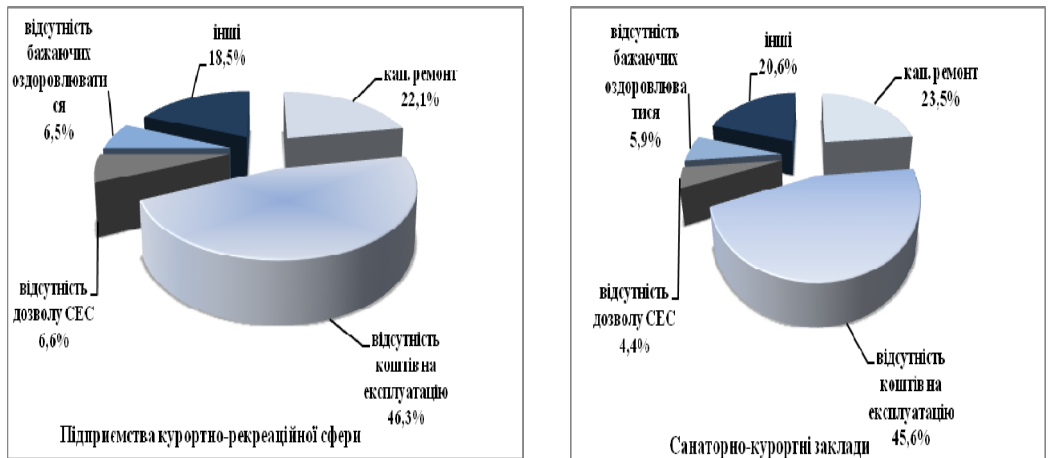


Рис. 2. Основні причини, за якими підприємства курортно-рекреаційної сфери, у т.ч. санаторно-курортні заклади, не працювали протягом 2011 року  
 Джерело: складено автором за даними (Статистичний бюлетень, 2011)

Спостерігається аналогічна тенденція скорочення і у складі витрат таких підприємств, темп спаду яких складає 54,2%. При цьому рентабельність від курортно-рекреаційної діяльності у середньому досягає рівня 10–15% при коефіцієнті використання місткості підприємств у зазначеній сфері не більше ніж 0,44.

матеріально-технічної бази та медичного (технологічного) обладнання, відсутності енергозберігаючих технологій; акумулювання власних фінансових ресурсів, що мали б забезпечувати їх стратегічний розвиток; скорочення державного фінансування на модернізацію (реконструкцію) та переобладнання; наявності неповної штатної

чисельності персоналу санаторіїв (пансіонатів з лікуванням, бальнеологічних лікарень і грязелікарень) від нормативної; омолодження кадрового складу, максимального зниження відсотка працівників пенсійного віку; незаконної й несанкціонованої приватизації приміщень, будівель переважно санаторно-курортних закладів та їх земельних ділянок. Крім того, матеріальне становище українських потенційних споживачів курортно-рекреаційних послуг та скорочення обсягів придбання путівок фондами соціального страхування додають негативного впливу у діяльність зазначених підприємств.

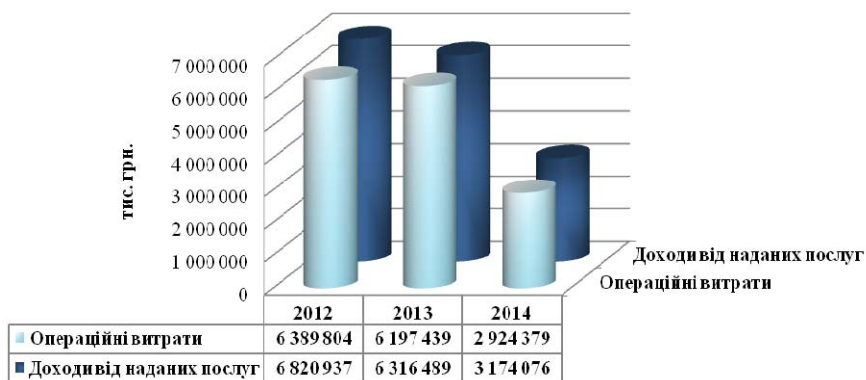


Рис. 3. Динаміка доходів та витрат підприємств курортно-рекреаційної сфери за 2012–2014 роки

Джерело: складено автором за даними (Статистичний бюлетень, 2013), (Статистичний бюлетень, 2014), (Статистичний бюлетень, 2015)

Для більшості таких підприємств залишаються невирішеними проблеми оновлення. Результати проведеного дослідження спонукають до окреслення передумов удосконалення фінансового механізму підприємств курортно-рекреаційної сфери, якими є:

- погіршення макроекономічних показників національної економіки країни, що негативно відобразилося на формуванні достатніх фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва для розвитку та обумовлює необхідність розробки заходів швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі;

- наявність недоліків в існуючій системі управління, що пов'язано переважно з відсутністю стратегічного планування на підприємствах, недосконалістю оцінних показників діяльності, недоліками в організації бюджетування; відсутністю контролю виконання внутрішніх розпоряджень і документів, неефективністю контролю дієздатності ризик-менеджменту; проведенням аналізу лише за даними бухгалтерського обліку, недосконалістю методик обліку витрат і результатів, некоректним обліком витрат у розрізі окремих послуг; дефіцитом суттєвої (релевантної) інформації для управління й несвоєчасністю її надання, відсутністю однозначного розподілу відповідальності за документи тощо.

Вивчаючи досвід з управління бізнес-процесами, було встановлено, що для суб'єктів підприємництва, в яких система управління знаходиться у кризовому стані, а результати інвесторів господарської (фінансової) діяльності не відповідають очікуванням інвесторів, найбільш ефективним засобом, що має привести до позитивних змін, є фінансовий контролінг (Терещенко, Стецько, 2013).

Фінансовий контролінг є інструментом координованого й управлінського меседжменту, який пов'язаний зі сферою управлінського обліку й систем управління та моніторингу, зорієнтований на підтримку фінансового менеджменту. Фінансовий контролінг забезпечує орієнтацію управлінського процесу на отримання максимального прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереження ліквідності (платоспроможності) організації.

Метою фінансового контролінгу виступає формування цілеспрямованого комплексу заходів щодо збереження фінансової стабільності суб'єкта підприємництва під час управління фінансовими ресурсами та максимізації вартості такого суб'єкта.

Серед основних функцій фінансового контролінгу доцільно виділити:

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

- визначення наявності відхилень фактичних даних від запланованих фінансових результатів;

- визначення розмірів відхилень та здійснення діагностики значних відхилень, що свідчать про погіршення фінансового стану підприємства;

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

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

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

Об'єкти фінансового контролінгу враховують напрями системи фінансового управління підприємством, які формуються під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність підприємства, а саме: управління капіталом як складової ефективної господарської (фінансової) діяльності, що потребує виважених управлінських рішень відносно підвищення вартості капіталу; управління результативністю діяльності, що вимагає забезпечення прибуткової діяльності у розрізі сформованих фінансових планів підприємства; управління фінансовим станом, що повинно сприяти забезпеченню активної позиції підприємства на ринку на основі відповідного рівня ліквідності та платоспроможності (Карцева, 2013). Відзначається взаємопов'язаність об'єктів між собою та залежність від визначених пріоритетів обраної фінансової стратегії на підприємстві.

Наявність фінансового контролінгу в системі управління підприємством сприятиме забезпеченню: формування системи інформаційної підтримки рішень на усіх рівнях управління; адаптації стратегічних цілей розвитку підприємства з урахуванням трансформаційних змін у зовнішньому середовищі; гармонізації оперативних та стратегічних планів розвитку підприємства; координації усіх бізнес-процесів на основі використання інструментарію контролінгу; гнучкості системи управління підприємством, створюючи таким чином умови щодо реалізації головної мети та виконання поставлених завдань; підвищенні продуктивності праці персоналу усіх рівнів управлінської ієрархічної системи на основі механізмів мотивації.

Застосування нових інструментів та методологій в управлінні процесами формування й використання фінансових ресурсів базується на врахуванні попереднього досвіду підприємства з обов'язковою проекцією у майбутнє з метою створення оптимальних умов його подальшого ефективного функціонування.

Отже, фінансовий контролінг є новою технологією в управлінні фінансовими ресурсами підприємств, де базовою складовою повинен стати фінансовий моніторинг при впровадженні його в діяльність суб'єктів підприємництва курортно-рекреаційної сфери.

Фінансовий моніторинг як найбільш активна частина механізму фінансового контролінгу передбачатиме постійне спостереження за показниками ефективності формування й використання фінансових ресурсів підприємств курортно-рекреаційної сфери, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від запланованих, виявлення причин таких відхилень. Його позитивна дія на процес оптимізації джерел фінансування розвитку підприємств курортно-рекреаційної сфери представлена на рис. 4.

Як оптимізаційний захід з удосконалення внутрішньогосподарського контролю в діяльності підприємств курортно-рекреаційної сфери фінансовий контролінг відіграє важливу роль з поглядів системного фінансового управління і надає можливості:

- успішного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі шляхом адаптації стратегічних цілей фінансового забезпечення до змін зовнішнього середовища;

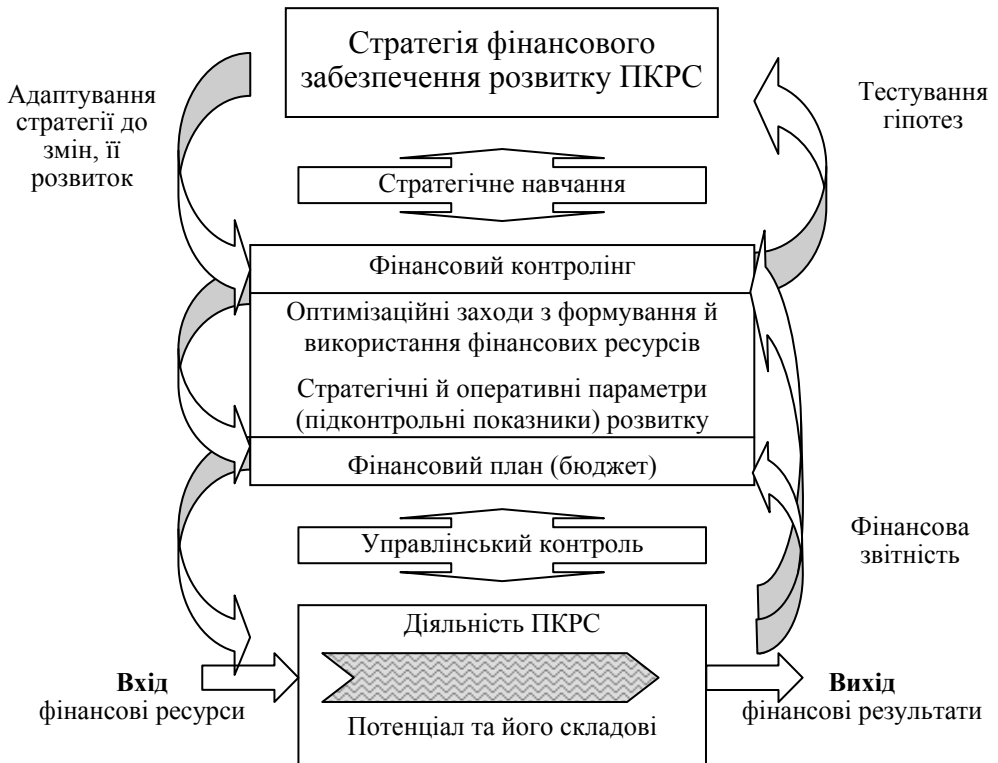


Рис. 4. Фінансовий контролінг в удосконаленні фінансового забезпечення розвитку підприємств курортно-рекреаційної сфери (ПКРС)

*Джерело: складено автором*

- узгодження оперативних планів фінансового забезпечення із стратегічним планом розвитку, координації й інтеграції оперативних планів за бізнес-процесами; створення системи забезпечення управлінців фінансовою інформацією для різних рівнів управління в оптимальні часові інтервали;
- створення дієвої системи контролю над виконанням фінансових планів, коригування їх змісту та строків реалізації;
- адаптації організаційної структури управління підприємства до обраної стратегії розвитку для підвищення гнучкості й спроможності швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

**Висновки.** Проведене дослідження щодо оцінки основних показників господарської діяльності підприємств курортно-рекреаційної сфери та їх спроможності функціонування в умовах трансформаційної економіки дозволило виявити негативні тенденції у скороченні їх кількості, наявності непрацюючих об'єктів переважно з причин відсутності коштів на їх подальшу експлуатацію, недостатнім рівнем акумулювання фінансових ресурсів для поточного й стратегічного розвитку підприємств та таким, який забезпечив би формування курортно-рекреаційних послуг світової якості. Окреслені проблеми у діяльності курортно-рекреаційних підприємств вказали на необхідність удосконалення механізму формування й використання фінансових ресурсів та побудови системи управління, яка дала б змогу передбачати зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі та своєчасно на них реагувати шляхом вживання необхідних заходів. Висвітлені передумови удосконалення фінансового механізму діяльності підприємств курортно-рекреаційної сфери. Досліджуючи зарубіжний досвід встановлено, що на даний час найбільш ефективним засобом, спроможним створити ефективну систему управління та адаптації до змін, є фінансовий контролінг як окремий напрям фінансово-економічної роботи з метою реалізації оперативних та стратегічних управлінських

рішень. В ринкових умовах фінансовий контролінг як система сукупних процесів в діяльності курортно-рекреаційних підприємств має забезпечити інформаційну та методологічну підтримку в сфері підготовки та прийняття ефективних управлінських рішень. Визначено місце фінансового контролінгу в удосконаленні фінансового забезпечення розвитку підприємств курортно-рекреаційної сфери та підкреслено значущість фінансового моніторингу як найбільш активної складової його механізму.

#### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под ред. Л. И. Ивенко; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 648 с.
2. Коэн Дэн С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Дэн С. Коэн. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 320 с.
3. Томпсон Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : «Вильямс», 2006. – 928 с.
4. Ман Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Ман, Э. Майер ; под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В. Б. Ивашевича. пер. с нем. Ю. Г. Жукова ; – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
5. Falko S. Adverse Conditions / S. Falko // Finance – The Executive Magazine for Emerging Europe. – 2010. – № 3. – P. 58–59.
6. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К. : Кондор, 2007. – 400 с.
7. Санаторно-курортне лікування, організований відпочинок та туризм в Україні: Статистичний бюлетень за 2011 р. – К. : Державна служба статистики України, 2011. – 92 с.
8. Туристична діяльність в Україні у 2012 році: Статистичний бюлетень. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 272 с.
9. Туристична діяльність в Україні у 2013 році: Статистичний бюлетень. – К. : Державна служба статистики України, 2014. – 272 с.
10. Колективні засоби розміщування в Україні у 2014 році: Статистичний бюлетень. – К. : Державна служба статистики України, 2015. – 200 с.
11. Терещенко О. О. Системи показників у концепції фінансового контролінгу у сфері бізнесу / О. О. Терещенко, М. В. Стецько // Фінанси України. – 2013. – № 11. – С. 66–83.
12. Карцева В. В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації : монографія / В. В. Карцева. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2013. – 290 с.

#### References

1. Ansoff, I. (1989). *Strategic management*. Moscow: Jekonomika. (in Russian).
2. Koen, D. S. (2007). *The essence of the changes: a guide. Tools and tactics change management in the company*. Moscow: ZAO Olimp-Biznes (in Russian).
3. Tompson, A. A., & Striklend III, A. Dzh. (2005). *Strategic management: conceptions and situations for an analysis*. 12th ed. Moscow. Vil'yams (in Russian).
4. Man, R., & Maier, E. (2004). *Kontrolling for beginners. Profit management system, Translated by Zhukova, Yu.G.* 2nd ed. Moscow. Finansy i statistika (in Russian).
5. Falko, S. (2010). Adverse Conditions. Finance. *The Executive Magazine for Emerging Europe*, 3, 58-59.
6. Homjakov, V. I., & Bakum, I. V. (2007). *Management of enterprise potential*. Kyiv: Kondor (In Ukrainian).
7. State Statistics Service of Ukraine (2011). *Health-resort treatment, organized recreation and tourism in Ukraine: Statistical Bulletin for 2011*. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukraïny (In Ukrainian).
8. State Statistics Service of Ukraine (2013). *Tourist activity in Ukraine in 2012: Statistical Bulletin*. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukraïny (In Ukrainian).
9. State Statistics Service of Ukraine (2014). *Tourist activity in Ukraine in 2013: Statistical Bulletin*. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukraïny (In Ukrainian).
10. State Statistics Service of Ukraine (2015). *Collective facilities of placing are in Ukraine in 2014: Statistical Bulletin*. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukraïny (In Ukrainian).
11. Tereshhenko, O. O., & Stec'ko, M. V. (2013). Scorecard concept in financial controlling in business. *Finance of Ukraine*, 11, 66-83 (In Ukrainian).
12. Karceva, V. V. (2013). *Financial Controlling the system of consumer cooperatives*. Poltava: RVV PUET (In Ukrainian).