

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: «Формування системи бюджетування ТОВ «АПІС ТРЕВЕЛ» на
засадах процесно-орієнтованого підходу»

Виконавець:

Студент факультету економіки та
управління підприємництвом
Трофанюк Яна Ігорівна

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н.доцент

Карпенко Юлія Валентинівна

/підпис/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми У сучасних умовах економіки країни підприємства мають відповідати на нові виклики, причиною яких є ріст невизначеності та ускладнення бізнес-оточення. У результаті швидких змін, які прямо або опосередковано впливають на діяльність компанії, ефективність традиційних методів планування знизилась. Підприємство, що функціонує в умовах ринкових перетворень, зобов'язано з необхідною вірогідністю визначити потребу у фінансових, матеріальних й трудових ресурсах. Тому досвід успішних підприємств показує, що для забезпечення діяльності компанії у довгостроковий період необхідно використовувати нові підходи до планування, одним з яких виступає саме бюджетування, тому питання впровадження системи бюджетування є актуальним.

Мета дослідження: на основі дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу бюджетування та методики формування процесно-орієнтованого бюджету розробити систему бюджетування туристичної фірми ТОВ «АПІС ТРЕВЕЛ».

Завдання дослідження:

- описати основні підходи до визначення поняття «бюджетування»;
- проаналізувати ринок туристичних послуг України та встановити основні тенденції його розвитку;
- запропонувати рекомендації щодо розробки процесно-орієнтованого бюджету ТОВ «АПІС ТРЕВЕЛ».

Об'єкт дослідження - туристична агенція ТОВ «АПІС ТРЕВЕЛ».

Предметом дослідження є процес процесно-орієнтованого бюджетування.

Методи дослідження: У дипломній роботі використано метод абстрагування (для уточнення сутності поняття «бюджетування»), метод порівняння (для встановлення спільних та відмінних рис різних технологій бюджетування), метод системного аналізу (для розгляду системи планування компанії), статистико-економічні методи дослідження (з метою виявлення основних тенденцій та закономірностей розвитку ринку туристичних послуг України) та математичне моделювання (з метою прогнозу обсягів продажів туристичного продукту компанії).

Інформаційну базу дослідження склали: внутрішня звітність компанії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативні акти та статистичні матеріали, дослідницькі та аналітичні матеріали рейтингових агентств, Інтернет-ресурс.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (70 найменувань) та 14-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки. Основний зміст викладено на 84 сторінках. Робота містить 26 таблиць, 6 рисунків.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано тези:

Карпенко Ю.В., Вертушенко Я. І. Порівняльний аналіз альтернативних технологій бюджетування // «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали третьої між нар.наук.-практ. конф., 25-26 травня, 2017р.–Одеса.– С. 268 -273

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі *«Теоретичні основи формування системи бюджетування діяльності ТОВ «АПІС ТРЕВЕЛ»* розглянуто сутність поняття «бюджетування», вивчено основні етапи розробки та впровадження системи бюджетування, досліджено альтернативні технології бюджетування: бюджетування за центрами відповідальності, процесно-орієнтоване бюджетування, управління поза рамками бюджетів.

У другому розділі *«Аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «АПІС ТРЕВЕЛ»* проаналізовано ринок туристичних послуг України, вивчено фінансовий стан ТОВ «АПІС ТРЕВЕЛ» та діючу систему планування діяльності підприємства.

У третьому розділі *«Розробка процесно-орієнтованого бюджетування ТОВ «АПІС ТРЕВЕЛ»* розроблено збалансовану систему показників ТОВ «АПІС ТРЕВЕЛ», виділено основні бізнес-процеси підприємства та структуровано за ними цільові показники. На підставі встановлених показників розраховано витрати підприємства та сформовано процесно-орієнтований бюджет.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. За результатами проведеного аналізу підходів науковців до встановлення сутності поняття "бюджетування" нами їх за п'ятьма основними групами, а саме:

- Бюджетування як технологія планування;
- Бюджетування як процес прийняття управлінських рішень;
- Бюджетування як управлінська технологія;
- Бюджетування як система управління та її складова;
- Бюджетування як процес розробки, формування і контролю бюджетів.

2. Аналіз динаміки структури туристичного ринку України показав позитивну тенденцію до збільшення внутрішнього туризму з 51 % до 54%. Також було визначено, що в'їзний потік туристів знизився, а кількість туристів-українців, які подорожують за кордоном, збільшилась. Дана тенденція вказує на можливість компаній підвищити власний прибуток за рахунок більших продажів зарубіжних турів. Проте після введення у 2017 році дозволу щодо виїзду з України при наявності внутрішнього паспорту у вигляді ID картки негативним наслідком виступає зниження кількості

клієнтів тур фірм. Тому значні зусилля компаній направлені на утримання існуючої бази клієнтів.

3. Нами було запропоновано розробляти процесно-орієнтований бюджет за наступними етапами:

- Формування системи цілей та цільових показників туристичної компанії на засадах системи збалансованих показників (BSC);
- Конкретизація директивних показників за допомогою їх основних характеристик;
- Виділення основних та допоміжних бізнес-процесів;
- Структуризація директивних показників за виділеними бізнес-процесами;
- Доведення цільових показників до бізнес-процесів та операцій.

У відповідності до наведеної послідовності сформовано систему збалансованих показників ТОВ «АПІС ТРСВЕЛ», що містить директивні показники: кількість реалізованих туристичних пакетів; чистий прибуток від реалізованих турів; приріст нових клієнтів; витрати часу на пошук та продаж туру; питома вага персоналу, що повинен пройти підвищення кваліфікації. Також було виділено основні бізнес-процеси компанії: створення бази готелів, розробка туру, продаж туру, залучення клієнтів та візова підтримка. За виділеними бізнес-процесами проведено структуризацію цільових показників.

Розроблений у такий спосіб процесно-орієнтований бюджет надасть змогу забезпечити єдність систем стратегічного планування та бюджетування.

АНОТАЦІЯ

Трофанюк Я.І. «Формування системи бюджетування ТОВ «АПІС ТРСВЕЛ» на засадах процесно-орієнтованого бюджетування»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент» за магістерською програмою «Менеджмент організацій».

Одеський національний економічний університет - м. Одеса, 2018 рік

Дипломна робота складається з 3 розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Об'єкт дослідження ТОВ «АПІС ТРСВЕЛ».

У роботі досліджено теоретичні аспекти формування системи бюджетування підприємства, зокрема основні підходи до визначення поняття «бюджетування». Проведено аналіз ринку туристичних послуг України та встановлено основні тенденції його розвитку. Запропоновано логічну послідовність формування процесно-орієнтованого бюджету. У відповідності до неї та на підставі стратегічних директивних показників розроблено процесно-орієнтований бюджет ТОВ «АПІС ТРСВЕЛ».

Ключові слова: бюджетування, процесно-орієнтоване бюджетування, збалансована система показників, бізнес-процес, директивні показники.

ANNOTATION

Trofaniuk Yana, «Development of budgeting system of APIS TRAVEL LLC based on process-oriented approach»

Qualifying work for obtaining an educational Master`s degree in specialty 073 «Management» in the Master`s program «Management of Organizations».

Odessa National Economic University - Odessa, 2018

Diploma thesis consists of three chapters, conclusions and list of the used literature. Object of research is APIS TRAVEL LLC.

The theoretical aspects of forming of the system of budgeting of enterprise are in-process investigational, in particular basic going near determination of concept "budgeting". A market of tourist services of Ukraine analysis is conducted and basic his progress trends are set. The logical sequence of forming of the process-oriented budget is offered. In accordance with logical sequence and on the basis of strategic directive indexes the process-oriented budget of APIS TRAVEL LLC is worked out.

Keywords: a budgeting, a process-oriented budgeting, a balanced scorecard (BSC), a business-process, benchmarks.