

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

Кафедра менеджменту організації та ЗЕД

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)

“ ____ ” _____ 2017 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
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:

Студентка факультету економіки та
управління підприємництвом
Трофанюк Яна Ігорівна

_____ /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н. доцент
Карпенко Юлія Валентинівна

_____ /підпис/

АНОТАЦІЯ

Трофанюк Яна Ігорівна «Формування системи бюджетування ТОВ «АПІС ТРЕВЕЛ» на засадах процесно-орієнтованого бюджетування»

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

«_____»,

Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2017 рік

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

У роботі розглядаються теоретичні аспекти формування системи бюджетування підприємства, поточний стан та система планування ТОВ «АПІС ТРЕВЕЛ», розробка процесно-орієнтованого бюджету для ТОВ «АПІС ТРЕВЕЛ».

Проаналізовано основні підходи до визначення поняття «бюджетування», альтернативні технології бюджетування, ринок туристичних послуг України та його основні тенденції, й планові показники компанії.

Запропоновано розробити процесно-орієнтований бюджет ТОВ «АПІС ТРЕВЕЛ» для покращення системи планування, що дасть змогу оптимізувати існуючі бізнес-процеси та досягти планових показників.

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 »,

thesis for Master degree in specialty 073 «Management» under the program

«_____»,

Odessa National Economic University
Odessa, 2017

Thesis consists of three chapters. Object of study is APIS TRAVEL LLC.

Diploma thesis deals with theoretical aspects of creation of budgeting system, current state and planning system of APIS TRAVEL LLC, development of process-oriented budget for company.

The main approaches to the definition of budgeting, alternative technologies of budgeting, market of tourist services in Ukraine and basic tendencies, and targets of company have been analyzed.

It was suggested to develop a process-oriented budget of APIS TRAVEL LLC for an improvement of planning system. It enables to optimize current business-processes and to achieve planned targets.

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

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....7

1.1. Сутність та основні підходи до визначення поняття «бюджетування».....7

1.2. Етапи розробки та впровадження системи бюджетування.....12

1.3. Порівняльний аналіз альтернативних технологій бюджетування.....19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АПІС ТРЄВЕЛ».....28

2.1. Аналіз ринку туристичних послуг України.....28

2.2. Аналіз діяльності та фінансового стану ТОВ «АПІС ТРЄВЕЛ».....35

2.3. Аналіз системи планування ТОВ «АПІС ТРЄВЕЛ».....45

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУ ТОВ «АПІС ТРЄВЕЛ».....53

3.1. Побудова системи збалансованих показників (BSC) для турфірми «АПІС ТРЄВЕЛ».....53

3.2. Встановлення цільових показників за бізнес-процесами туристичної фірми «АПІС ТРЄВЕЛ».....59

3.3. Розрахунок витрат за бізнес-процесами.....62

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність обраної теми. У сучасних умовах економіки країни підприємства мають відповідати на нові виклики, причиною яких є ріст невизначеності та ускладненням бізнес-оточення. У результаті швидких змін, які прямо або опосередковано впливають на діяльність компанії, ефективність традиційних методів планування чи прогнозування 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 методів виступає саме бюджетування, тому питання впровадження системи бюджетування є актуальним.

Процес бюджетування та його сутність розглядали в своїх роботах багато вітчизняних і зарубіжних вчених, таких, як: Дж. Брімсон та Дж. Антонс [8], Хоуп Дж.[63], Лях О.О.[43], Самочкін В.Н.[15], Ковтун С.Є.[41], Кузнецова І.О.[33], Карпенко Ю.В. [32], Хруцький В.Е. [64]. Незважаючи на багатофункціональність бюджетування, питання ефективності використання різних підходів залишається відкритим.

На практиці багато підприємств використовує традиційний підхід до бюджетування, яке стає неефективним через низку причин:

- неузгодженість стратегії підприємства з діючою системою бюджетів,
- створення бар'єрів для введення інноваційних механізмів,
- відсутність гнучкості при встановленні фінансових показників та їх взаємозв'язку.

Тому чимало науковців на зміну традиційному підходу виділяють процесно-орієнтоване бюджетування, принциповою відмінністю якого є у

плануванні ресурсів, заснованого на переліку виконуваних робіт і їх обсягів, з урахуванням потреби клієнта.

Бюджет формується не за центрами відповідальності, а за бізнес-процесами, що дає змогу менеджерам виявити неефективні бізнес-процеси, які можна оптимізувати або видалити для швидшого досягнення планових показників.

Об'єктом дослідження є ТОВ «АПІС ТРСВЕЛ» є одним з провідних туристичних операторів міста Одеса, яке виконує майже весь спектр можливих туристичних послуг.

Предметом дослідження є процес бюджетування на ТОВ «АПІС ТРСВЕЛ».

У дипломній роботі використано методи порівняння, системного аналізу, статистико-економічні методи дослідження, метод моделювання управлінських процесів та математичне моделювання.

Метою дипломної роботи: на основі дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу бюджетування та методики формування процесно-орієнтованого бюджету розробити систему бюджетування для туристичної фірми ТОВ «АПІС ТРСВЕЛ».

Відповідно до сформованої мети сформовано і виконано наступні завдання:

- 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 ТРСВЕЛ».

Наукова новизна: дістало подальшого розвитку методика формування процесно-орієнтованого бюджету туристичного підприємства, що, на відміну від існуючих, дозволяє забезпечити єдність систем стратегічного планування та бюджетування.

Практичні рекомендації, запропоновані в дипломній роботі було апробовано на ТОВ «АПС ТРЄВЕЛ» та наведено діючому персоналу для вивчення та освоєння.

Результатом виконаних завдань є покращення системи планування компанії «АПС ТРЄВЕЛ» та досягнення директивних показників. За рахунок введення процесно-орієнтованого бюджетування туристична агенція «АПС ТРЄВЕЛ» має змогу збільшити кількість реалізованих послуг та обсяги отриманого прибутку.

Практична значимість полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для турагенств та туроператорів, а також інших компанії сфери послуг.

Основні положення роботи доповідалися на III Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (місто Одеса, 2017 рік) й опубліковані:

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