

УДК 657.47

DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.9>**Цєлий С.М.**

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1720-6238>

Кукліна Т.С.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1637-3509>

Каптюх Т.В.

старший викладач,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7748-1648>

Tsviliy Sergiy, Kuklina Tetiana, Kaptyukh Tetiana
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

БЮДЖЕТУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИСТИЧНИХ МСП В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ

BUDGETING IN THE MANAGEMENT OF TOURIST SMES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF BUSINESS

В статті визначено сутність і зміст поняття «бюджет туристичного підприємства». Розглянуто процес бюджетування з позицій стратегічного, тактичного та оперативного менеджменту. Сформульовано цілі та функції бюджетування в післявоєнний період. Запропоновано технологію постановки бюджетування в туристичних МСП в післявоєнних умовах. Зроблено висновок про необхідність впровадження технології результативного бюджетування в систему управління МСП туристичного бізнесу, яке орієнтоване на певний результат. Надано рекомендації менеджменту щодо застосування моделей реалізації технології результативного бюджетування з метою ефективного та швидкого післявоєнного відновлення бізнесу: централізовану для мікро- й малих і децентралізовану для середніх фірм. Константовано, що важливу роль при виборі стратегії бюджетування має відіграти фактор децентралізації управлінських та фінансових повноважень в системі менеджменту МСП.

Ключові слова: бюджетування, туризм, менеджмент, бізнес, МСП.

The relevance of the topic of the article is the need for comprehensive research on the formation of approaches, tools, mechanisms for establishing effective budget management of the domestic enterprise of the tourism industry in the postwar development. The aim of the study is to study the role of the budget and the specifics of budgeting in the management of tourism SMEs for the formation and implementation of effective budgeting technology for business recovery in postwar conditions based on making the right management decisions. Research methods: comparison, generalization, logical-structural, analytical-research, survey. The essence and content of the concepts "budget of a tourist enterprise" and "budgeting" are determined. The budgeting process from the standpoint of strategic, tactical and operational management is considered. The goals and functions of budgeting in the postwar period are formulated. The technology of budgeting for SMEs in the field of tourism in the postwar conditions is proposed. It is noted that the basic step of budgeting is to develop a business model of organizational structure, which contains a description of the company's activities, functions, structural units and distribution of functions, and the key is automation of budgeting and analysis. The conclusion is made about the need to introduce effective budgeting technology in the SME management system. The recommendations of the management of tourism SMEs on the application of models of effective budgeting technology for effective and rapid postwar business recovery: centralized for small, micro companies and decentralized for medium enterprises. It is stated that the factor of decentralization of man-

agerial and financial powers in the SME management system should play an important role in choosing a budgeting strategy. The practical value of the article is to make effective decisions on building a system of responsible management of limited resources of enterprises in the process of adaptation of SMEs to the realities of business in the postwar period through the introduction of budgeting technology.

Key words: *budgeting, tourism, management, business, SMEs.*

Постановка проблеми. В умовах воєнних дій представники мікро-, малого й середнього туристичного бізнесу, органи місцевого самоврядування, що з ним співпрацюють, громадські організації, спікери і вчені консолідують зусилля щодо знаходження шляхів вирішення нагальних проблемних питань підприємництва. Очевидним та необхідним є запуск потужного економічного фронту в Україні сьогодні, а також вирішення першочергових інформаційних запитів підприємницьких структур відносно роз'яснення: податкових змін, що запроваджені в українському законодавстві з метою підтримки економіки (1), форс-мажорних обставин (2), трудових правовідносин в умовах війни (3), ЗЕД-контрактів, ризиків, умов виконання (4), змін транспортних потоків і ланцюгів поставок (5), перебудови ланцюгів доданої вартості (6), умов безвідсоткового кредитування (7), проблем релокації, збереження, відновлення МСП (8) тощо.

Перелічені основні запити бізнесу є базою для формування серії тренінгів із залученням провідних українських науковців на засадах консультування.

Відповідність новим реаліям зовнішнього середовища бізнесу повністю залежить від ефективності функціонування кожної організаційної компоненти в управлінні бізнесом туристичної організації [6]. Після військової перемоги для значної кількості МСП постане завдання реструктуризації бізнесу, бізнес-процесів, внутрішньої структури, системи менеджменту. В спробі налагодити чи удосконалити регулярний менеджмент будь-яка компанія у сфері туризму неодмінно поставить питання пріоритетності вирішення актуальних проблем. Відсутні сумніви в тому, що при детальному аналізі організаційних компонент менеджменту МСП в число проблем для невідкладного негайного розгляду і вирішення віднесено управління фінансами [4]. Досвід функціонування фірм туристичного бізнесу показує, що через відсутність точного і систематичного знання про власні фінанси українські МСП втрачали до п'ятої частини доходів. Значна роль в цьому виді управління належить бюджетному менеджменту [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження економічних важелів фінансового управління діяльністю компаній знайшло відображення в наукових роботах А. Даниленка, Ж. Белец, А. Дідик, О. Кузьміна, І. Мельник й ін. Теоретико-практичні аспекти бюджетування розглядали такі науковці, як Н. Іщенко, Т. Пожусва, А. Ткаченко, Н. Рудик та ін. Широке коло завдань щодо оптимізації витрат і формування фінансової політики МСП, а також методів їх вирішення розглядалися в працях А. Чандлера, Л. Коваленко, В. Панасюка, В. Палія, М. Корінько, М. Пушкар і ін. Окремі питання фінансового менеджменту туристичних МСП розглянуто В. Зайцевою, О. Корнієнко, Т. Шелеметьєвою й іншими вченими. Проте, незважаючи на вагомий внесок різних наукових шкіл в побудову ефективної системи бюджетування туристичних підприємств під час здійснення господарської діяльності, поза увагою вчених залишилися деякі аспекти функціонування підприємницьких структур у сфері туризму, а саме: сьогодні практично відсутні комплексні дослідження відносно формування підходів, інструментів, механізмів з налагодження ефективного бюджетного управління вітчизняного підприємства туристичної індустрії в післявоєнних умовах розвитку, що доводить актуальність обраного напрямку дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є вивчення ролі бюджету та специфіки бюджетування в менеджменті туристичних МСП для формування й впровадження технології результативного бюджетування щодо відновлення бізнесу в післявоєнних умовах на базі прийняття вірних управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Післявоєнне випробування для бізнесу й своєрідний іспит на зрілість для керівників туристичних МСП буде полягати у площині заощадження на витратах, тобто у спроможності створити дієву та ефективну архітектуру бюджету [1]. В менеджменті компаній бюджетування стане першочерговим системним завданням, яке буде мати на меті створення технології планування, обліку й контролю грошей і фінансових результатів [3]. Однак, не є доцільним виключення того факту, що для туристичних компаній, які опинились в кризовому стані, потрібні та знайдуть певне обґрунтування інші підходи й методи. Так, деякі вчені пропонують розпочинати із загального фінансового аналізу, вироблення програми антикризових заходів, переходити згодом до поступової реструктуризації бізнесу та бізнес-процесів, у тому числі до побудови системи управління фінансами [2]. Також має право на існування думка науковців відносного того, що логічним є приступити до бюджетування «відразу, але поступово», а саме: розпочати з елементарного бюджету. Дійсно, різні аспекти фінансового управління (від податкового планування до вибору резервної політики) отримують потужну підмогу з появою базового бюджету.

Вчені-туризмознавці кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка» при виконанні науково-дослідної роботи на тему «Інноваційний розвиток туризму і готельно-ресторанного господарства» дослідили зміст поняття «бюджет туристичного підприємства» та запропонували власне бачення його наповнення (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення поняття «бюджет туристичного підприємства»

Автори	Зміст поняття «бюджет туристичного підприємства»
Зайцева В.М.	Документ, з якого починається процес осмислення та переосмислення туристичного бізнесу, а також постановка основних цілей та завдань.
Віндюк А.В.	План розвитку бізнесу туристичного підприємства, який виступає базою для цілеутворення та відіграє мотивуючу роль щодо досягнення цілей.
Цвілий С.М.	Інструмент планування бізнесу туристичної організації для забезпечення її конкурентоспроможності на основі зважених управлінських рішень.
Кукліна Т.С.	Дієвий фінансовий документ туристичного підприємства для виконання передбачуваних дій для прогнозу майбутніх фінансових операцій.
Каптюх Т.В.	Грошове вираження прозорого і збалансованого плану доходів та витрат на певний період часу в межах конкретного туристичного підприємства.

В цілому, погляди більшості науковців збігаються на спільній думці про те, що бюджетне планування є універсальною технологією управління, а бюджетування здатне забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність туристичного підприємства за рахунок підтримки функцій зниження витрат, прийняття оптимальних управлінських рішень, підвищення якості послуг та досягнення стратегічних, тактичних, а також оперативних цілей, виходячи з обмеженого набору засобів і ресурсів. З позиції стратегічного менеджменту бюджетування є послідовністю операцій, необхідних для складання бюджету в межах туристичної компанії та з його допомогою приймаються управлінські рішення, які пов'язані з майбутніми подіями, на основі систематичної обробки даних. З позиції тактичного менеджменту бюджетування є найважливішою сполучною ланкою між стратегічним і оперативним управлінням бізнесом та всіма господарськими операціями, спрямоване на координацію економічних процесів підприємства і, як наслідок, на зростання конкурентоспроможності. З позиції оперативного менеджменту бюджетування є першим етапом розробки системи регулярного економічного управління і сприяє оптимізації фінансових потоків і ресурсів підпри-

емства, що дозволяє значно знизити їх обсяг та собівартість, а також підвищити конкурентоспроможність компанії.

Визначено, що цілями бюджетування в післявоєнний період мають бути: здійснення планування на певні періоди часу (1); забезпечення координації, кооперації, комунікації (2); вимога до менеджерів кількісно обґрунтувати їх плани за туристичними напрямками (3); отримання прозорої, вірної та точної інформації за всіма видами витрат (4); створення системи оцінки і контролю виконання (5); мотивація співробітників туристичного підприємства шляхом орієнтації на досягнення мети (6); виконання вимог законів і договорів (7).

Встановлено, що для повного осмислення вагомості бюджетування для бізнесу МСП необхідним є забезпечення виконання таких функцій (табл. 2).

Таблиця 2

Функції бюджетування в менеджменті туристичних МСП

Функція	Зміст функції бюджетування
Аналітична	Переосмислення туристичної бізнес-ідеї; корекція бізнес-стратегії; постановка додаткових цілей; аналіз операційних альтернатив.
Фінансового планування	Планування та обмірковування майбутнього в туристичному бізнесі.
Фінансового обліку	Врахування та обмірковування вчинених дій в минулому і допомога у прийнятті правильних управлінських рішень в майбутньому.
Фінансового контролю	Порівняння поставлених завдань і отриманих результатів, а також виявлення слабких та сильних сторін туристичного бізнесу.
Мотиваційна	Осміслене прийняття плану; постановка чітких та досяжних цілей; покарання за зрив; заохочення за виконання і перевиконання плану.
Координаційна	Координація функціональних блоків оперативного планування.
Комунікаційна	Узгодження планів підрозділів туристичної організації; знаходження компромісів; закріплення функцій та відповідальності за виконавцями.

В кризових умовах сьогодення налагодження бюджетування повинно розпочинатися навіть не з аналізу фінансових звітів, розрахунків бюджетів і планів туристичного підприємства й підрозділів, а з наведення елементарного організаційного ладу на фірмі [7]. Значна кількість керівників МСП не можуть вказати точну інформацію відносно видів та бізнес-напрямків діяльності, які виконує конкретна ланка управління і яка існує технологія заробітку грошей. Оскільки бюджетування є також адміністративною процедурою, то необхідно чітко прописати усі регламенти і призначити відповідальних за виконання функцій, які пов'язані з веденням бюджетів. Однак, це важко зробити, якщо не знати, які функції вже виконують керівники і фахівці туристичної компанії.

Запропоновано сучасну технологію постановки бюджетування на МСП сфери туризму в післявоєнних умовах, яка повинна включати наступні етапи: корпоративне (фірмове) навчання керівників та спеціалістів сучасним технологіям моделювання фінансових структур і систем бюджетного управління туристичним МСП (етап 1); передача методики та програмних продуктів для підтримки процесів моделювання, моніторингу та документування фінансових структур і регламентів системи бюджетування, а також навчання роботі з ними (етап 2); розробка функціональної бізнес-моделі туристичної компанії: виокремлення основних бізнес-функцій та функцій управління (етап 3); розробка бізнес-моделі організаційної структури туристичної компанії (етап 4); побудова матриці відповідності функцій структурним одиницям на базі міжнародних стандартів (етап 5); розробка регламенту «Положення про організаційну

структуру туристичної компанії», який має включати систематизований опис компанії в сучасних форматах часу (етап 6); розробка регламенту робіт комп'ютерної підсистеми «Організаційна структура» (етап 7); розробка бізнес-моделі фінансової структури компанії (центрів фінансового обліку) (етап 8); побудова організаційного складу центрів фінансового обліку та заповнення матриці відповідності структурних одиниць центрам фінансового обліку (етап 9); розробка регламенту «Положення про фінансову структуру компанії» зі змістом систематизованого опису центрів фінансового обліку компанії та їх організаційний склад в сучасних форматах (етап 10); розробка регламенту робіт комп'ютерної підсистеми «Фінансова структура» (етап 11); розробку бізнес-моделі форматів бюджетування (статті операційних бюджетів, бюджету доходів та витрат, бюджету руху грошових коштів) (етап 12); побудова постатейного бюджетного регламенту в розрізі фінансової структури; формування статей операційних та фінансових бюджетів; закріплення бюджетних регламентів за центрами фінансового обліку (етап 13); розробка регламентів «Положення про бюджетування» зі змістом систематизованого опису форматів фінансових та операційних бюджетів, а також регламентів їх планування та контролю (етап 14); розробка регламенту робіт комп'ютерної підсистеми «Регламенти бюджетування» (етап 15); налагодження виконавчої (розрахункової) системи на архітектуру та регламенти бюджетування (етап 16). Тобто, базовим кроком постановки бюджетування є розробка бізнес-моделі організаційної структури, що містить в собі опис напрямів діяльності компанії, функцій, структурних одиниць та розподіл функцій усередині неї (управлінська інвентаризація), а ключовим – автоматизація процесів складання і аналізу виконання бюджетів.

В цілому, впровадження технології бюджетування в систему управління МСП туристичного бізнесу повинно бути орієнтованим на певний результат. Слід додати, що таке результативне бюджетування є системою організації та управління бюджетним процесом на підприємстві, в якій планування витрат здійснюється у безпосередньому зв'язку з результатами, що будуть досягнені. В теорії управління за результатами даний метод бюджетування є складним способом використання інформації про цілі та результати, оскільки включає всю сукупність підходів для прийняття управлінських рішень (табл. 3).

Таблиця 3

**Використання інформації про цілі та результати
для прийняття управлінських рішень**

Спосіб використання інформації	Мета
Моніторинг результативності	Оцінка ефективності та продуктивності реалізації.
Оперативні задачі	Заплановані результати в ході виконання бюджету.
Звіти про результати	Порівняння планових та фактичних результатів.
Аудит результативності	Містить незалежну оцінку достовірності інформації у звітах про результати реалізації бюджету МСП.
Бенчмаркінг	Встановлює критерії на основі найкращих досягнень
Результативні проекти	Обґрунтовані цілі в конкретному бізнес-напрямку.
Результативне бюджетування	Виділення ресурсів для досягнення певних цілей.

Технологія результативного бюджетування постійно еволюціонує та має свої особливості впровадження на конкретному туристичному підприємстві. Не зважаючи на відсутність єдиної методики, процедур й інструментів, можна виділити елементи, що її відрізняють від інших концепцій бюджетування. У самому загальному вигляді результа-

тивне бюджетування є системою розробки (виконання) бюджету, що відображає зв'язок між планованими (здійсненими) бюджетними видатками та очікуваними (досягнутими) результатами. Мета даної технології бюджетування полягає у контролі відповідності витрачених ресурсів та отриманих прямих та непрямих результатів, оцінці значущості та економічної ефективності конкретних бізнес-напрямоків туристичних МСП.

Відповідно до бізнес-напрямів, у ході результативного бюджетування, необхідно: здійснювати вдосконалення методів планування бюджетних витрат на основі вимог кінцевого результату (1); вести регулярний облік ефективності бюджетних витрат (2); скласти бюджетні заявки на підставі альтернативних методів досягнення цілей у рамках результативного бюджетування (3); стало закріпити вимоги кількісної оцінки якісних результатів (4); трансформацію та перехід від програмно-цільового підходу до результативного бюджетування здійснювати на базі розширення самостійності бізнес-одиниць МСП (5). Слід додати, що перехід до результативного бюджетування в умовах післявоєнного відновлення бізнесу потребує не лише контролю за правильністю витрачання коштів, а й оцінки результативності їх використання у певний період часу.

З метою ефективного та швидкого післявоєнного відновлення бізнесу менеджменту туристичних МСП рекомендовано для застосування одну з двох моделей реалізації технології результативного бюджетування: централізовану для малих й мікрокомпаній («згори донизу») і децентралізовану для середніх підприємств («знизу догори»), недоліки та переваги яких занесено у табл. 4.

Таблиця 4

Недоліки й переваги впровадження моделей бюджетування

Модель	Недоліки	Переваги
«Згори донизу»	Обмежена альтернатива результатів	Реформування відбувається зверху
	Саботаж відносно обмежень дій	Уніфікація методів та прийомів
	Висока вартість збору інформації	Достатність інформації для рішень
	Ризик появи демотиваторів	Координація і моніторинг спрощені
«Знизу догори»	Інерційність та безініціативність	Гнучкість та адаптивність процесу
	Висока трудомісткість процесу	Можливість чіткого планування
	Порушення послідовності етапів	Залучення експертів та професіоналів
	Недостатній обсяг інформації	Самостійність «низових» менеджерів

В підсумку, для впровадження результативного бюджетування кожне окреме туристичне МСП має безліч факторів впливу на бізнес, сукупність яких визначить шлях до вибору певної стратегії: радикальної, стратегії активної трансформації, стратегії поступової трансформації. Слід додати, що важливу роль при виборі стратегії бюджетування має відіграти фактор децентралізації управлінських та фінансових повноважень в системі менеджменту МСП.

Висновки. В процесі пристосування економіки туризму до нових реалій в післявоєнному періоді на перший план вийде проблема побудови системи відповідального управління обмеженими ресурсами підприємств. Туристичні МСП на практиці мають достатньо обмежений набір прийомів фінансового управління, а тому в процесі відновлення бізнесу технологія бюджетування має стати дієвим інструментом підвищення результативності використання власних коштів. Цілком очевидно, що для ефективно організації процесу бюджетування в менеджменті туристичних МСП потрібні типові методики і процедури, а також спеціальні програмні засоби, що підтримують їх роботу. Подальші наукові розробки мають сенс у напрямку дослідження програмних продуктів забезпечення синхронізації елементів системи бюджетування МСП.

Список використаних джерел:

1. Волковська Я.В. Управлінський облік витрат операційної діяльності підприємств готельно-ресторанного комплексу : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» ; Харк. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця, Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2018. 395 с.
2. Жерліцин Д.М., Левицький С.І., Михайлик Д.П., Оглобліна В.О. Оцінка фінансового потенціалу як визначального фактору розвитку підприємства : *Матеріали VI Міжнародної конференції зі стратегій, моделей та технологій управління економічними системами (SMTESM 2019)*. Online : AtlantisPress. 2019. URL: <https://www.atlantis-press.com/article/125917650>
3. Метеленко Н.Г., Оглобліна В.О. Фінансові складові в системі економічної безпеки промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. Випуск 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6719>
4. Оглобліна В. Економічні важелі відновлення ефективних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. *Часопис економічних реформ*. 2017. № 3(27). С. 66–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2017_3_12
5. Пожуєва Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 73–77.
6. Цвілій С.М., Кукліна Т.С., Жилко О.В. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1168>
7. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Introduction of process management into the management system of the tourist company on the basis of informatization of business processes. *The role of technology in the socio-economic development of the post-quarantine world* : monography / edited by Magdalena Gawron-Lapuszek, Andrii Karpenko. Katowice, Poland, 2020. P. 37–46.

References:

1. Volkovska Ya.V. (2018) Upravlinskyi oblik vytrat operatsiinoi diialnosti pidpriemstv hotelno-restorannoho kompleksu [Management accounting of operational costs of enterprises of the hotel and restaurant complex]: dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.09 «Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt»; Khark. nats. ekon. un-t S. Kuznetsia, Khark. derzh. un-t kharch. ta torh. Kharkiv. (in Ukrainian)
2. Zherlitsyn D., Levytskyi S., Mykhailyk D., Ogloblina V. (2019) Assessment of Financial Potential as a Determinant of Enterprise Development. Proceedings from SMTESM 2019: *The 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management*. Online: AtlantisPress. Available at: <https://www.atlantis-press.com/article/125917650> (in English)
3. Metelenko N., Ogloblina V. (2018) Finansovi skladovi v sistemі ekonomichnoi bezpeki promislivogo pidpriemstva [Financial components in the system of economic security of industrial enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 5. R Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6719> (in English)
4. Ogloblina V. (2017) Ekonomichni vazheli vidnovlennya effektivnih finansovo- ekonomichnih rezul'tativ diyal'nosti pidpriemstva [Economic levers of restoration of effective financial and economic indicators of activity of the enterprise]. *Chasopis ekonomichnih reform – Time description of economic reforms*, 3(27), pp. 66–71. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2017_3_12 (in Ukrainian)
5. Pozhueva T.O. (2017) Biudzhetuвання yak napriamok udoskonalennia systemy upravlinnia diialnistiu pidpriemstv [Budgeting as a direction of improving the management system of enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1, pp. 73–77. (in Ukrainian)
6. Tsviliy, S., Kuklina, T., Zhilko, O. (2022) Organizatsiyni komponenty v upravlinni biznesom vitchyznianogo turystychnogo pidpriemstva [Organizational components in the business management of a domestic tourism enterprise]. *Ekonomyka ta suspilstvo*, no. 36. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1168> (in Ukrainian)
7. Tsviliy, S., Vasylychev, D., Gurova, D. (2020) Introduction of process management into the management system of the tourist company on the basis of informatization of business processes. *The role of technology in the socio-economic development of the post-quarantine world*, pp. 37–46. Katowice, Poland. (in English)