

сукупності, можна досягти високих темпів зростання ефективності розвитку економіки та діяльності підприємства.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст]: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с.

2 Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации [Текст]: учебное пособие / Дж.К. Лафта. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.

3 Тищенко А.Н. Экономическая результативность деятельности предприятий [Текст]: монография / А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Я.В. Догадайло. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 144 с.

4 Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.

5 Мазур И.И. Эффективный менеджмент [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общей ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.

6 Голубева Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства [Текст] / Т.С. Голубева, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №5(59). – С. 66-71.

7 Макаренко О.І. Критерії економічної ефективності роботи підприємства в умовах антикризового управління [Текст] / О.І. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №7(61). – С. 121-125.

8 Турило А.М. Дальнейшее исследование сущности экономической эффективности и классификация ее видов [Текст] / А.М. Турило, А.А. Турило // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №3(33). – С. 152-157.

9 Григор'єва О.В. Забезпечення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Григор'єва, В.С. Поросюк // Наукове товариство Івана Кушніра. – Режим доступу: [nauka.kushnir.mk.ua/?p=71673](http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=71673)

10 Богацька Н.М. Критерії ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Н.М. Богацька, А.Ю. Дуржинська. – Режим доступу: [www.rusnauka.com/1\\_KAND\\_2010/Economics/10\\_54\\_764.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_KAND_2010/Economics/10_54_764.doc.htm)

11 Гуменюк М.М. Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / М.М. Гуменюк // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2013. – №12. – Режим доступу: [www.economy.nayka.ua/?op=1&z=2637](http://www.economy.nayka.ua/?op=1&z=2637)

12 Канцуров О.О. Удосконалення методики оцінки ефективності управління підприємством державного сектору економіки [Текст] / О.О. Канцуров, О.С. Білоусова // Фінанси України. – 2006. – №9. – С. 143-151.

13 Височина М.В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / М.В. Височина. – Режим доступу: [dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24535/34-Vysochyna.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24535/34-Vysochyna.pdf?sequence=1)

*Рецензент д.е.н., професор УкрДУЗТ Кірдіна О.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Токмакова І.В.*

УДК 336.02

## РОЗВИТОК ЗАСАД ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТІВ ПОРТОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Широков М.А., начальник  
(Южненська філія ДП «Адміністрація морських портів України»),  
Постоленко Ю.П., асистент (НУ «ОЮА»)*

*Визначені особливості процесу формування бюджетних механізмів мікрорівня розвитку сучасних підприємств портової діяльності України. Сформовано систему характеристик, завдань та чинників, що обумовлюють особливості вартісно-орієнтованого бюджетування портового підприємства в процесі забезпечення інвестиційної привабливості підприємства на підставі визначення, формування та зростання нормалізованого рівня інвестиційної вартості. Обґрунтовано систему завдань комплексного управління витратами у межах використання вартісно-орієнтованого бюджетування.*

*Ключові слова: підприємство портової діяльності, бюджетні механізми, вартісно-орієнтований бюджет, витрати виробництва.*

© Широков М.А.,  
Постоленко Ю.П.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 49, 2015**

## РАЗВИТИЕ ОСНОВ ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТОВ ПОРТОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Широков М.А., начальник  
(Южненский филиал ГП "Администрация морских портов Украины"),  
Постоленко Ю.П., асистент (НУ «ОЮА»)*

*Определены особенности процесса формирования бюджетных механизмов микроуровня развития современных предприятий портовой деятельности Украины. Сформирована система характеристик, заданий и факторов, которые обуславливают особенности стоимостно-ориентированного бюджетирования портового предприятия в процессе обеспечения инвестиционной привлекательности предприятия на основе определения, формирования и роста нормализованного уровня инвестиционной стоимости. Обоснована система заданий комплексного управления издержками в процессе использования стоимостно-ориентированного бюджетирования.*

*Ключевые слова: предприятие портовой деятельности, бюджетные механизмы, стоимостно-ориентированный бюджет, издержки производства.*

## DEVELOPMENT OF BASES OF BUDGET FORMATION PORT ENTERPRISES

*Shirokov M., Head of the Branch  
(Yushnyi branch of State Enterprise «Ukrainian Sea Ports Authority»),  
Postolenco Y., assistant (National University "Odesa Law Academy")*

*The development of an integrated management system of financial-economic activity of modern port enterprises of Ukraine should be based on the application of opportunities of modern budgeting. Budgeting of port enterprises is an approach to the management of their financial-economic activity which is based on the persistent execution of functions of a management in order to achieve the objectives, taking into account the internal capacity and environmental factors that directly or indirectly affect on the operation of different spheres of an enterprise. The strategic objectives of activity, industry specifics, ownership, scope of activities, features of the product, which is produced by the port enterprise, are the factors that should be considered for the preparing of a budget. Using a value-based budgeting is a precondition for the implementation of the development strategy of port enterprises. Value-based budgeting is a precondition for the provision of investment attractiveness of enterprise on the basis of determination, formation and growth of a normalized level of investment value. The formation of a budget of modern port enterprise due to need of optimization of its value by coordinating the activities of various structural elements, revealing the need in real resources and optimization of financial flows, optimization of cost of the enterprise, monitoring and evaluation the effectiveness of the structural elements, workers, managers and indicators of budget, optimization of results of investment activity. The system integrated cost management tasks in the process of value-based budgeting is formed.*

*Keywords: enterprises of port activity, budgetary mechanisms, value-based budget, the cost of production.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** В сучасних умовах господарювання підприємства портової діяльності України працюють в умовах високої інтенсивності конкуренції на ринках транспортних робіт та послуг, економічної кризи, негативного впливу політико-правових чинників, нестачі фінансових ресурсів тощо. Все це обумовлює посилення уваги до процесу формування фінансових результатів портових підприємств, що є важливим для них самих та для економічної системи держави в цілому. Розвиток комплексної системи управління фінансово-господарською діяльністю будь-яких суб'єктів господарювання, зокрема підприємств портової діяльності України, повинен базуватися на

використанні можливостей сучасного бюджетування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розробку теоретичних та практичних засад формування та використання бюджетних механізмів здійснили вітчизняні та іноземні науковці О. Амоша, І. Балабанов, І. Бланк, В. Геєць, Р. Дафт, А. Чухно, А. Шеремет та інші. В працях науковців розкриті теоретичні та практичні моменти формування бюджету як ефективного напряму вдосконалення системи фінансового управління, визначено проблеми та позитивні результати впровадження бюджетування на підприємствах, розглянуто методики аналізу виконання бюджетів, охарактеризовано порядок

формування бюджетів за центрами відповідальності тощо.

Процес формування фінансових важелів розвитку підприємств морського транспорту розглянуто в працях Б.В. Букринського [1], М.І. Котлубая, О.М. Котлубая [2], М.Т. Примачова [3], В.І. Чекаловця [4], О.М. Кібік [5], Д. Томсона, А. Бергантіно, М. Стопфорда [6] та інших.

**Виділення невирішеної частини загальної проблеми.** Розроблення та прийняття Закону України «Про морські порти України» дали змогу здійснити розмежування, відповідно до світової практики, адміністративних та комерційних функцій морських портів України. В таких умовах забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності портових підприємств за рахунок залучення та утримання вантажопотоків, зокрема, завдяки реалізації проектів доведення глибин портів до рівня, необхідного для заходу великотоннажних суден, розбудови сучасних терміналів та оновлення припортової інфраструктури тощо, потребує уточнень норм Закону України «Про морські порти України» [7], що дозволить здійснити реорганізацію портової сфери та залучити до неї необхідні інвестиції. Виконання зазначених функцій потребує відповідних витрат, які не завжди компенсуються за рахунок отриманих доходів. Тому проблеми розвитку системи бюджетних механізмів важелів мікрорівня в сфері функціонування сучасних підприємств портової діяльності залишаються актуальними, та не в повному обсязі дослідженими вченими.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження системи основних бюджетних механізмів мікрорівня, що мають за мету стимулювання розвитку портових підприємств в умовах реформування сфери портової діяльності України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах бюджетування портових підприємств – це підхід до управління їх фінансово-господарською діяльністю, що базується на безперервному виконанні функцій управління з метою досягнення цілей із врахуванням внутрішнього потенціалу та чинників зовнішнього середовища, що безпосередньо або опосередковано впливають на різні сфери функціонування підприємства.

В цей час підприємства портової діяльності можуть поєднувати різну кількість структурних елементів, що виконують певні функції [4]. В залежності від типу портового підприємства та обсягів його виробничої діяльності кількість та характер функцій можуть суттєво відрізнятися. Однак і для морського порту, і для стивідорної компанії, і для термінального оператора, і для іншого підприємства актуальною проблемою

залишається проблема координації функціонування структурних одиниць для досягнення запланованих фінансових результатів [5]. Бюджетування, що сприяє посиленню мотивації структурних підрозділів та окремих працівників, створює основу для контролю за витратами різних видів ресурсів, надає можливість регулювати рівень рентабельності господарської діяльності, є інструментом розв'язання зазначеної проблеми. В сучасних умовах нарощування прибутку підприємств портової діяльності обмежено різними внутрішніми та особливо зовнішніми чинниками. Більш актуальним та реальним з точки зору впровадження в практичну діяльність є забезпечення зростання вартості портових підприємств. Тому в актуальній тенденції є поєднання бюджетування та вартісно-орієнтованого управління [8].

Систему вартісно-орієнтованого бюджетування відрізняють певні характеристики [8]. Для портових підприємств такими характеристиками є:

- використання вартісно-орієнтованого бюджетування є передумовою реалізації стратегії розвитку портового підприємства;

- ширшою та більш корисною для прийняття управлінських рішень є оцінка додаткових альтернативних можливостей формування результатів господарської діяльності, що заснована на дослідженні економічного прибутку та потоку вільних грошових коштів;

- горизонтом вартісно-орієнтованого бюджетного планування є забезпечення ефективної діяльності протягом тривалого періоду;

- оцінка результатів господарювання за умови використання вартісно-орієнтованого бюджетування відбувається з метою визначення інвестиційної привабливості підприємства та його видів діяльності на підставі визначення, формування та забезпечення зростання нормалізованого рівня інвестиційної вартості;

- вартісно-орієнтоване бюджетування передбачає всебічне врахування фактору ризику.

Таким чином, формування бюджету сучасного підприємства портової діяльності обумовлено необхідністю оптимізації його вартості [3]. Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання: координація діяльності різних структурних елементів; виявлення реальних потреб у ресурсах і оптимізація фінансових потоків; оптимізація витрат підприємства; контроль і оцінка ефективності роботи структурних елементів, робітників, керівників та показників, відображених в бюджеті; оптимізація результатів інвестиційної діяльності тощо.

При формуванні бюджету слід враховувати стратегічні цілі діяльності, галузеву специфіку, форму власності, масштаби діяльності, особливості

продукту, що виробляється портовим підприємством тощо. Відповідно бюджет кожного підприємства відрізняється структурою і обсягами елементів дохідної та витратної частин, термінами реалізації окремих етапів бюджетного процесу, методами контролю результатів виконання бюджету тощо [9]. Для підприємств портової діяльності названі чинники є також визначальними. В свою чергу згадані передумови є наслідком того, що підприємства портової діяльності – це складні багатоаспектні господарюючі суб'єкти, які в сучасних умовах виконують різні роботи та надають послуги різним клієнтам. Серед основних клієнтів портових підприємств є вантажо- та судновласники, підприємства інших видів транспорту, сервісні підприємства тощо. Тому в процесі формування та реалізації бюджету портового підприємства необхідно ретельно враховувати тенденції розвитку елементів зовнішнього середовища функціонування підприємства, рівень та особливості розвитку бюджетної системи макrorівня.

Одночасно слід приймати до уваги стратегію розвитку, особливості існуючої організаційної структури та перспективи її удосконалення, структуру та рівень розвитку бюджетної системи підприємства, характеристики корпоративної структури, якість елементів ресурсного потенціалу, зокрема людського та інформаційного.

В умовах обмеженості всіх видів економічних ресурсів, що використовує в господарській діяльності, портове підприємство, та одночасно за умови стрімкого зростання цін на основні з них у межах використання вартісно-орієнтованого бюджетування слід приділити увагу питанням комплексного управління витратами. Життєво необхідними є розробка та впровадження системи управління витратами, що має передбачати чіткий розподіл відповідальності за планування і контроль над матеріальними і фінансовими ресурсами портового підприємства. Така система управління витратами повинна забезпечити реалізацію стратегічних та тактичних планів шляхом досягнення нормалізованих значень ключових показників ефективності.

При розробці й впровадженні інтегрованої системи управління витратами компанії пропонують вирішувати комплекс завдань [10]. В процесі розвитку системи управління витратами портових підприємств повинні бути вирішені такі завдання:

- комплексна оцінка витрат всіх сфер, напрямів діяльності та бізнес-процесів сучасного портового підприємства;

- формування системи консолідованих бюджетів в комплексному фінансовому плані підприємства;

- формалізація технології ведення обліку за забезпечення його відповідності міжнародним стандартам фінансової звітності (МСФЗ). Перехід українських портових підприємств на МСФЗ передбачає зміну принципів підготовки фінансової звітності, контролю її якості і аудиту;

- забезпечення прозорості та достовірності звітної інформації;

- досягнення високого рівня інформаційної та економічної безпеки;

- чітке визначення прав доступу до різних рівнів інформації та її використання;

- можливість динамічного внесення флуктуативних змін, пов'язаних із зміною зовнішніх і внутрішніх чинників: зміни структури, бізнес-процесів, напрямків діяльності підприємства, зміни законодавства, внутрішньої облікової політики тощо;

- оперативне оновлення інформації і формування управлінської звітності.

**Висновки даного дослідження та перспективи подальших робіт.** В умовах нестабільної економічної ситуації, у будь-якого підприємства гостро постає потреба контролювати власні доходи та витрати, рух грошових коштів, розрахунковий баланс тощо. Саме з такою метою керівництво підприємств, в тому числі портових, повинно удосконалювати процес бюджетування, що допомагає оптимізувати ресурсні потоки, забезпечити економію різних чинників виробництва, удосконалити управління грошовими ресурсами, зміцнити фінансову дисципліну, підвищити рівень інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності підприємства. Отже складання бюджету є невід'ємною складовою загального процесу планування на підприємствах портової діяльності. Бюджет підприємства портової діяльності повинен відображати та одночасно допомагати приймати оптимальні рішення щодо забезпечення його ефективного функціонування та розвитку. Процес бюджетування дозволяє визначити оптимальні обсяг та вартість економічних ресурсів, що дозволить досягти поставлених цілей в напрямку забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства портової діяльності. Крім того, використання бюджетних механізмів дозволить підвищити ефективність використання обмежених та дорогих ресурсів, що є актуальною проблемою українських підприємств портової сфери.

У подальших дослідженнях слід приділити увагу питанню формування оптимальних бюджетів доходів та витрат, збалансування складових бюджету підприємств портової діяльності задля забезпечення досягнення їх стратегічних цілей в

умовах підвищення соціально-економічних та політико-правових ризиків.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Буркинський Б. Про роздержавлення морських торгових портів України / Б.В. Буркинський // Економіка України. - 2006. - № 11. - С.12-18.

2. Котлубай О.М. Сучасні економічні відносини морегосподарського комплексу світу [Текст]: монографія / Котлубай Олексій Михайлович. – Одеса : ІПРЕД НАН України, 2013. – 205 с.

3. Примачев Н.Т. Эффективность функциональной деятельности предприятий морского транспорта: монография / Н.Т. Примачев, О.Ю. Вовк. – Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2001. – 134 с.

4. Чекаловец В.И. Современные принципы управления и организации в морских портах / В.И. Чекаловец. – Одесса – Ильичевск: ОГМУ, 2000. – 36 с.

5. Кібік О.М. Теорія і методологія ціноутворення в морських торговельних портах: монографія / О.М. Кібік. – Одеса: ОНМУ, 2005. – 282 с.

6. Stopford M. Maritime Economics / M. Stopford. – London: Harper Collins Academic, 1988. – 255 p.

7. Про морські порти України: Закон України № 4709-VI від 17 травня 2012 р. // Офіційний вісник України – 2012. – № 45. – Ст. 1729.

8. Мілінчук О.В. Вартісно-орієнтоване бюджетування як підхід до управління підприємствами харчової промисловості автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Ольга Володимирівна Мілінчук; Національний університет харчових технологій. – К., 2011. – 24 с.

9. Постоленко Ю.П. Фінансові важелі стимулювання розвитку економічних суб'єктів сфери морського бізнесу / Ю.П. Постоленко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: збірник наук. праць. - Вип. 3 (44). – Одеса: ОНМУ, 2014. – С. 60-70.

10. Широков М.А. Формування інформаційної бази управління витратами портових підприємств України / М.А. Широков // Тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми управління та обліку на водному транспорті в умовах транзитивної економіки». – К.:КДАВТ, 2012. – С. 58-60.

*Рецензент д.е.н., професор НУ «ОЮА» Кібік О.М.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Токмакова І.В.*