

УДК 336.145.1:656.615

JEL L99, P41, R49

DOI 10.31375/2226-1915-2019-1-94-106

**В.В. Щербина**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри «Підприємництво та туризм»  
uktrade14@gmail.com

ORCID 0000-0002-3917-3617, <https://orcid.org/0000-0002-3917-3617>

**В.В. Задорожнюк**

магістр спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

zador.7575@gmail.com

Одеський національний морський університет

### ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПОРТОВОЇ ГАЛУЗІ

***Анотація.** У статті визначено особливості формування процесно-орієнтованого бюджетування підприємств портової галузі, наведено систему базових категорій процесу бюджетування на підприємствах, проведено порівняння традиційного та процесно-орієнтованого бюджетування, представлено показники оцінки ефективності бюджетного управління підприємствами портової галузі, проаналізовано ефективність бюджетного управління державними підприємствами портової галузі, розроблено етапи формування процесно-орієнтованого бюджетування підприємств портової галузі та наведено їхню характеристику.*

*Для формування процесно-орієнтованого бюджетування на підприємствах портової галузі необхідно здійснити вдосконалення бізнес-процесів, що спрямовано на підвищення значення ключових параметрів процесу, таких як ефективність, результативність та адаптивність. Це дозволить знизити собівартість послуг за рахунок ефективності управління, мінімізувати час реакції підприємства для забезпечення швидкого оброблення замовлень клієнтів, уніфікувати операції ділового циклу, ефективно використовувати системи автоматизації управління підприємством, ефективніше виявляти та задовольняти потреби судно-та вантажовласників, що сприятиме зниженню витрат та підвищенню прибутку підприємств портової галузі.*

***Ключові слова:** процесно-орієнтоване бюджетування, підприємства портової галузі, бізнес-процеси.*

УДК 336.145.1:656.615

JEL L99, P41, R49

DOI 10.31375/2226-1915-2019-1-94-106

**В.В. Щербина**

к.э.н., доцент,

доцент кафедри «Предпринимательство и туризм»  
uktrade14@gmail.com

**В.В. Задорожнюк**

магістр спеціальности

«Предпринимательство, торговля и биржевая деятельность»

zador.757@gmail.com

Одесский национальный морской университет

### ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПОРТОВОЙ ОТРАСЛИ

© Щербина В.В., Задорожнюк В.В., 2019

**Аннотация.** В статье определены особенности формирования процессно-ориентированного бюджетирования предприятий портовой отрасли, приведена система базовых категорий процесса бюджетирования на предприятиях, проведено сравнение традиционного и процессно-ориентированного бюджетирования, представлены показатели оценки эффективности бюджетного управления предприятиями портовой отрасли, проанализирована эффективность бюджетного управления государственными предприятиями портовой отрасли, разработаны этапы формирования процессно-ориентированного бюджетирования предприятий портовой отрасли и приведена их характеристика.

Для формирования процессно-ориентированного бюджетирования на предприятиях портовой отрасли необходимо осуществить совершенствование бизнес-процессов, что направлено на повышение значения ключевых параметров процесса, таких как эффективность, результативность и адаптивность.

Это позволит снизить себестоимость услуг за счет эффективности управления, минимизировать время реакции предприятия для обеспечения быстрой обработки заказов клиентов, унифицировать операции делового цикла, эффективно использовать системы автоматизации управления предприятием, эффективно выявлять и удовлетворять потребности судо- и грузовладельцев, что будет способствовать снижению затрат и повышению прибыли предприятий портовой отрасли.

**Ключевые слова:** процессно-ориентированное бюджетирование, предприятия портовой отрасли, бизнес-процессы.

UDK 336.145.1:656.615

JEL L99, P41, R49

DOI 10.31375/2226-1915-2019-1-94-106

V. Shcherbyna

PhD, Docent of Department

«Entrepreneurship and tourism»

uktrade14@gmail.com

ORCID 0000-0002-3917-3617, <https://orcid.org/0000-0002-3917-3617>

V. Zadorozhnyuk

Master of the specialty «Entrepreneurship, trade and exchange activity»

zador.7575@gmail.com

Odessa national maritime university

#### FORMATION OF ACTIVITY-BASED-BUDGETING AT PORT INDUSTRY ENTERPRISES

**Abstract.** *There are Activity-Based-Budgeting of port industry enterprises, provides a system of basic categories of the budgeting process at enterprises, compares traditional and Activity-Based-Budgeting, presents indicators of assessing the efficiency of the budget management of the port industry enterprises, analyzes the efficiency of the budget management of state port industry enterprises, the stages of formation of Activity-Based-Budgeting of port industry enterprises have been developed and this is their characteristic in an article.*

*As a result of the introduction of Activity-Based-Budgeting at port industry enterprises here is an increase in financial results. To create Activity-Based-Budgeting, business processes need to be improved, aimed at increasing the value of key process parameters such as efficiency, performance and adaptability. After that, it is necessary to*

*develop the system of budgets of the port industry enterprises, to calculate the planned indicators and to define the control parameters, to determine the program for implementation of the system of Activity-Based-Budgeting. This will reduce the cost of services at the expense of management efficiency, minimize the reaction time of the enterprise to ensure the rapid processing of customer orders, unify business cycle operations, effectively use enterprise management automation systems, more effectively identify and meet the needs of ship and cargo owners, which will reduce costs and increase profits of the port industry enterprises.*

*Thus, having considered step-by-step the process of formation of Activity-Based-Budgeting at port industry enterprises, one should evaluate the efficiency of implementation of Activity-Based-Budgeting at enterprises of the port industry. Implementation of Activity-Based-Budgeting in the practice of managing the port industry enterprises will not only create an effective mechanism for planning and control of cash flows, financial results and capital of organizations, but will also solve the problem of weak strategic orientation of their activities, optimizing the structure of business processes and improving the level of competitiveness.*

**Keywords:** *Activity-Based-Budgeting, port industry enterprises, business processes.*

**Постановка проблеми.** Одним з основних напрямків підвищення ефективності функціонування підприємств портової галузі є використання сучасних методів і інструментів планування і бюджетування, адаптованих до умов розвитку галузі.

Ефективність впровадження бюджетування на підприємствах портової галузі проявляється у можливості керівництва визначати пріоритетні напрями діяльності та передбачати результати прийняття управлінських рішень, оскільки це дає можливість своєчасно реагувати на зміни у макро- та мікросередовищі за рахунок впровадження відповідних заходів.

В умовах ринку саме бюджетування стає основою планування – найважливішої функції управління. Бюджетування здійснюється в рамках основних етапів планування і є найбільш перспективним інструментом, використання якого дозволить підвищити ефективність роботи підпри-

ємств морського транспорту і максимально використовувати їхні ресурси та економічний потенціал.

На сьогоднішній день ефективною системою управління є процесно-орієнтоване бюджетне управління. Саме ефективне процесно-орієнтоване бюджетне управління займає пріоритетне місце в системі управління підприємством та зумовлює необхідність подальшого проведення досліджень у даній галузі.

Позитивний ефект впровадження процесно-орієнтованого бюджетування складається як в підвищенні ефективності управління підприємствами, так і в загальній ефективності його діяльності, досягненні стійкої конкурентної переваги бізнесу за рахунок використання сучасних, точних і ефективних інструментів обліку, аналізу та управління.

**Огляд останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні та методичні засади бюджетування широко наведені в роботах вітчизняних та

зарубіжних авторів. Значний внесок в розвиток теорії бюджетування внесли зарубіжні автори, серед яких можна виділити Р. Акоффа, А. Апчерча, Е.І. Бланка, Е. Джонса, К. Друри, Д. Мидлтона, С. Росса, Д. Хана, Дж. Фостера, Дж. Ван Хорна, Дж. Шима, Р. Ентоні та інших. Серед вітчизняних дослідників в галузі бюджетування варто виділити праці: Ю. Чибісова, О. Мельника, Р. Мамчура, Ю. Овдій, М. Тарасюка, Ю. Оліфірової. На морському транспорті питанням бюджетування присвячені роботи О.М. Кібік, О.М. Котлубая, Ю.П. Постоленко, М.Т. Примачева, Н.В. Хотєєвої, Л.П. Чиж, М.А. Широкова та інших.

Застосування процесно-орієнтованого бюджетування поки не отримало широкого поширення на підприємствах портової галузі України через відсутність конкретних методичних рекомендацій щодо його формування та впровадження. Однак в даний час, щоб мати можливість ефективно управляти підприємством, підвищити його конкурентоспроможність керівникам слід використовувати технологію процесно-орієнтованого бюджетування.

**Задачі дослідження.** Метою даної роботи є визначення особливостей формування процесно-орієнтованого бюджетування на вітчизняних підприємствах портової галузі. Для цього необхідно розробити етапи впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на вітчизняних підприємствах портової галузі та надати характеристику кожному з них.

**Основний матеріал дослідження.** Сьогодні багато підприємств, у тому числі на морському транс-

порті, використовують цілий комплекс інструментів стратегічного й оперативного управління, особливе місце серед яких займають планування і бюджетування.

У 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 [1].

Бюджетування є підсистемою управління, яка спрямована на досягнення підприємством поставлених цілей і заснована на використанні ієрархії цілей та бюджетів, що співвідносять необхідні для цього ресурси з джерелами їх покриття. Бюджетування – це цільове управління з урахуванням обмежень, що накладаються наявними фінансовими ресурсами. Поточне фінансове планування або бюджетування розглядається як складова частина фінансового планування і являє собою конкретизацію показників перспективних планів. Бюджетування є планування, облік і контроль руху грошових коштів, і аналіз фінансових результатів конкретних напрямків діяльності підприємства.

Таким чином, необхідно сформувати систему базових категорій процесу бюджетування на підприємствах (рис. 1) [2].

Мета бюджетування полягає у визначенні суми і структури витрат підприємства і його підрозділів на конкретні цілі та фінансове забезпечення їх покриття.



Рис. 1. Система базових категорій процесу бюджетування на підприємствах

Джерело: [1-3]

Сьогодні за базу (основу) побудови виокремлюють два методичних підходи (види) бюджетування [3]:

- побудова бюджетів на основі фінансової структуризації підприємства з виділенням центрів фінансової відповідальності (традиційний метод);

- модель бюджетування, що полягає у формуванні фінансової структури підприємства на базі організаційної із закріпленням фінансової відповідальності та повноважень за керівниками центрів фінансової відповідальності (ЦФВ). При цьому організаційна структура розглядається як сукупність напрямів діяльності та

структурних ланок з розподілом функцій в межах підприємства, а фінансова структура містить схему центрів фінансової відповідальності та їх організаційний склад. Цей вид бюджетування традиційно використовується підприємствами;

- побудова бюджетів на основі виділення бізнес-процесів – Activity-Based-Budgeting (ABB) – процесно-орієнтоване бюджетування – більш сучасна модель бюджетування із закріпленням повноважень та відповідальності за ресурси, особливістю якої є те, що структурування діяльності компанії проводиться не за функціями, а за виконуваними бізнес-процесами, з закріпленням відпові-

дальних за кожний бізнес-процес. Як правило, застосовується підприємствами, які мають досвід використання традиційного виду бюджетування та бажають впровадити на підприємстві процесне управління.

Порівняльна характеристика бюджетування за ЦФВ (традиційного) та процесно-орієнтованого бюджетування наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика бюджетування за ЦФВ (традиційного) та процесно-орієнтованого бюджетування

	Характеристика	Бюджетування за ЦФВ	Процесно-орієнтоване бюджетування
1	Головна мета	Ефективне розподілення ресурсів між відділами підприємства	Створення вартості для клієнтів і одночасно максимізація економічної доданої вартості підприємства
2	Об'єкт концентрації уваги	Основна увага концентрується на: - вхідних ресурсах - функціональних відділах	Основна увага концентрується на: - вихідних результатах - взаємозв'язку між відділами, постачальниками, покупцями
3	Місце ведення обліку	Облік ведеться за функціональними відділами	Облік ведеться за видами діяльності
4	Спосіб планування	Бюджети плануються на основі результатів минулих періодів	Бюджети плануються відповідно до стратегії підприємства
5	Методика розподілення бюджетних коштів	Бюджетні кошти розподіляються за функціональними підрозділами	Бюджетні кошти розподіляються за видами діяльності
6	Бар'єри між підрозділами	Наявність «стін» між функціональними підрозділами підприємства	Відсутність «стін» між функціональними підрозділами підприємства
7	Спосіб формування ціни продажу	Продажна ціна визначається витратними факторами	Продажна ціна визначається ринковими факторами
8	Взаємозв'язок зі стратегією підприємства	Відсутність чіткого зв'язку зі стратегією підприємства	Чіткий зв'язок зі стратегією підприємства
9	Оцінка ефективності бізнесу	Здійснюється через оцінку ефективності структурних підрозділів підприємства	Здійснюється через оцінку кількості і вартості процесів підприємства
10	Об'єкт бюджетування	Функціональні підрозділи	Бізнес-процеси

*Джерело: [2; 4-7]*

Ефективність бюджетного управління підприємств портової галузі визначає система показників, серед яких були виділені такі групи: показники рентабельності; показники фінансової стійкості; показники ділової активності; показники ліквідності. В рамках кожної з груп виділено певну сукупність показників, яка представлена на рис. 2.

Для того, щоб прийняти рішення про необхідність впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на підприємствах портової галузі, необхідно провести оцінку ефективності бюджетного управління ними. Тепер ринок портових послуг країни зазнає суттєвих змін, що характеризується постійними змінами кон'юнктури ринку, підвищенням ступеня конкуренції. Дані зміни ставлять в складні умови підприємства портової галузі країни, а існуюча ринкова, економічна та політична нестабільність вимагає від них і їх систем управління високого ступеня гнучкості і адаптивності. У зв'язку з цим необхідним є проведення постійного моніторингу ефективності бюджетного управління на підприємствах портової галузі і на цій основі розробки ефективних стратегій управління ними. Основними умовами ефективного бюджетного управління підприємствами портової галузі є збільшення обсягів вантажообігу та досягнення стабільно високих фінансових результатів при постійно мінливих умовах зовнішнього середовища. Для загальної оцінки ефективності бюджетного управління використовуються такі коефіцієнти рентабельності: рентабельність основної діяльності, коефіцієнт рентабельності активів (коефі-

цієнт економічної рентабельності), коефіцієнт рентабельності власного капіталу (коефіцієнт фінансової рентабельності). Аналіз показників рентабельності державних підприємств портової галузі наведено в табл. 2.

Розрахунки показують, що всі розглянуті підприємства портової діяльності протягом 2016-2017 рр. мали тенденцію до зниження показників рентабельності більше, ніж вполовину. На відміну від інших показників рентабельності, рентабельність активів державних портових операторів має значно менший рівень, але не завжди через відсутність достатньої кількості вантажів.

Малоефективна політика формування та використання основних фондів призводить до того, що на балансі порту утримується значний обсяг основних засобів для навантажувально-розвантажувальних робіт, причому значна їх частина не використовується внаслідок незадовільного фізичного стану, більшість – морально застарілі, масштабних інвестиційних проектів щодо розвитку портової інфраструктури та основних засобів не реалізується через недостатність фінансових ресурсів.

До того ж, на балансі порту знаходяться і непрофільні активи – об'єкти соціальної сфери. Тому постає також питання оптимізації активів державних стивідорів, що сприятиме підвищенню ефективності їх виробничої діяльності.

Проведені розрахунки свідчать про неефективну систему бюджетного управління, а отже необхідність впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на підприємствах портової галузі.

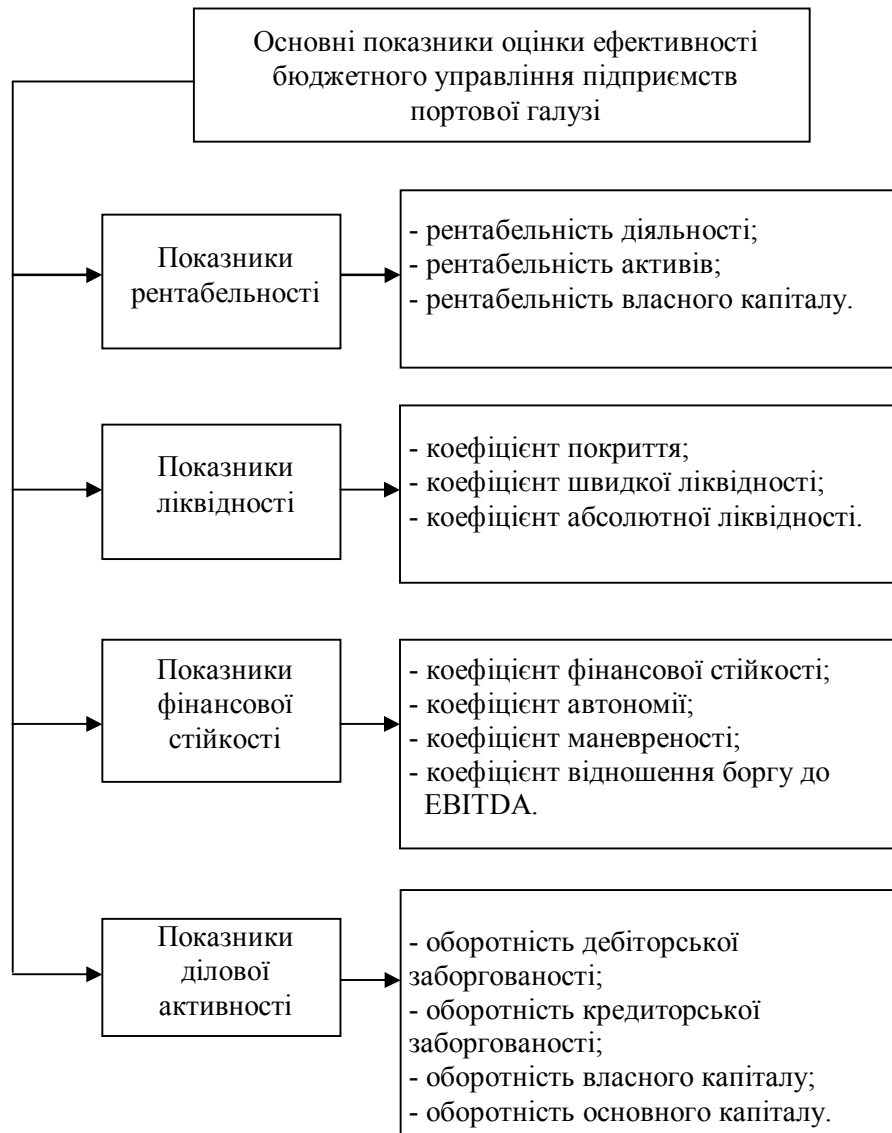


Рис. 2. Система показників оцінки ефективності бюджетного управління підприємств портової галузі

Джерело: розроблено авторами з використанням [2-3]



Таблиця 2

Показники рентабельності державних підприємств  
портової галузі в 2016-2017 рр.

Назва підприємства	Рентабельність діяльності		Рентабельність активів		Рентабельність власного капіталу	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
ДП «Бердянський МТП»	36,9	10,0	40,1	5,7	45,4	6,0
ДП «Білгород-Дністровський МТП»	-	-	-	-	-	-
ДП «Ізмаїльський МТП»	15,8	12,5	19,2	11,0	25,6	13,2
ДП «Маріупольський МТП»	36,1	17,6	12,9	6,3	13,5	6,7
ДП «Миколаївський МТП»	36,2	27,3	6,3	5,5	6,6	5,8
ДП «Одеський МТП»	60,8	6,2	10,7	0,5	10,9	0,5
ДП «Ренійській МТП»	-	-	-	-	-	-
ДП «Скадовський МТП»	-	-	-	-	-	-
ДП «Стивідорна компанія Ольвія»	33,6	26,7	24,5	20,3	27,1	22,9
ДП «Усть-Дунайський МТП»	9,2	7,7	0,9	1,0	1,0	1,1
ДП «Херсонський МТП»	8,0	-	5,9	-	6,5	-
ДП «МТП Чорноморськ»	16,1	7,8	8,4	3,9	8,9	4,4
ДП «МТП Южний»	33,2	15,3	18,5	7,2	24,4	9,6

Джерело: розраховано з використанням [8]

Формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємствах портової галузі створить передумови їх фінансово стійкого і економічно ефективного розвитку в сучасних умовах на основі утримання конкурентних переваг та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища за рахунок:

- оптимізації бізнес-процесів підприємства та управлінської організації структури;

- поліпшення якості системи планування, її інтеграції зі стратегією компанії;

- орієнтації всіх співробітників на результат (збільшення вантажообігу).

Використання процесно-орієнтованого бюджетування – одна з умов підвищення ефективності не тільки системи управління портового оператора, але й всієї діяльності дер-

жавних підприємств портової галузі України.

Процес впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на підприємствах портової галузі передбачає здійснення ряду етапів. Загалом

можна виділити п'ять етапів впровадження системи бюджетування (табл. 3). При цьому кожен етап включає в себе ряд процедур, які забезпечать її успішне впровадження.

Таблиця 3

*Етапи впровадження системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємствах портової галузі*

	Етап	Характеристика
1	Опис бізнес-процесів	Формалізація бізнес-процесів та виділення відповідальних за них (власників бізнес-процесів)
2	Формування бюджетної структури підприємства	Розробка системи бюджетів
3	Розробка процедур аналізу, обліку, контролю рішень, що приймаються	Визначення періодичності процедур Розрахунок планових показників Визначення параметрів контролю
4	Впровадження системи процесно-орієнтованого бюджетування	Вибір автоматизованої програми Координація системи бюджетів Налаштування блоку аналізу, обліку та виконання бюджетів Порядок корегування бюджетів
5	Оцінка ефективності впровадження системи процесно-орієнтованого бюджетування	Оцінка ефективності проекту Розрахунок показників оцінки до та після впровадження системи

*Джерело: розроблено авторами з використанням [9-10]*

У результаті впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на підприємствах портової галузі відбувається підвищення фінансових результатів. Для впровадження системи бюджетування треба здійснити вдосконалення бізнес-процесів, що спрямовано на підвищення значення ключових параметрів процесу, таких як ефективність, результативність та адаптивність. Це дозволить знизити собівартість послуг за рахунок ефек-

тивності управління, мінімізувати час реакції підприємства для забезпечення швидкого оброблення замовлень клієнтів, уніфікувати операції ділового циклу, ефективно використовувати системи автоматизації управління підприємством, ефективніше виявляти та задовольняти потреби судно- та вантажовласників, що сприятиме зниженню витрат та підвищенню прибутку підприємств портової галузі.

**Висновки.** Таким чином, розглянувши поетапно процес формування процесно-орієнтованого бюджетування на підприємствах портової галузі варто оцінити ефективність впровадження на підприємствах портової галузі процесно-орієнтованого бюджетування. Впровадження процесно-орієнтованого бюджетування в практику управління підприємств порто-

вої галузі дозволить не тільки сформувати дієвий механізм планування і контролю грошових потоків, фінансових результатів і капіталу організацій, а й вирішить проблему слабкої стратегічної спрямованості їх діяльності, оптимізувавши структуру бізнес-процесів та дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Широков М.А., Постоленко Ю.П. Розвиток засад формування бюджетів портових підприємств // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. Вип. 50. С. 277-281. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr\\_2015\\_50\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2015_50_31)
2. Брагина О.С. Процесно-орієнтоване бюджетне управління підприємством: Автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2017. 263 с. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/5075>
3. Оліфірова Ю.О. Бюджетування грошових коштів у системі управління підприємством: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2006. 20 с.
4. Хотеева Н.В., Чиж Л. П. Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием портовых предприятий: Монография. Одесса: ОНМУ, 2013. 180 с.
5. Fatemeh Jahandari, Mohammad Mohebbi (2013) Designing a Model and Historical Cost Calculation of Services by ABC Method and Budgeting By ABB Method // European Online Journal of Natural and Social Sciences 2013, vol.2, No. 3(s), pp. 2184-2194. URL: <http://european-science.com/eojnss/article/download/1238/pdf>
6. Tandung Huynh, Guangming Gong, Huyhanh Huynh. Integration of activitybased budgeting and activity-based Management // International Journal of Economics, Finance and Management Sciences, 2013. №1 (4). P. 181-187. URL: <http://article.sciencepublishinggroup.com/pdf/10.11648.j.ijefm.20130104.11.pdf>
7. Wen Cheng Lin, Shmuel Yahalom (2009). Target performance management for an international shipping harbor: An integration activity-based budgeting with a balanced scorecard approach, the case of Keelung Harbor // African Journal of Business Management Vol.3 (9), pp. 453-462, September, 2009. P. 454-462. URL: <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-stat/381E8-AB17998>

8. Звіти про виконання фінансового плану підприємств, що підпорядковані Міністерству інфраструктури України за 2017 рік та пояснювальні записки до них URL: <https://mtu.gov.ua/news/29813.html>
9. Бойко М.О. Науково-методичні засади оцінки стану економічної безпеки стивідорної компанії: Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса, 2018. 213 с. URL: <http://www.impeer.od.ua/images/Dissertations/2018/Boiko.pdf>
10. Кібік О.М., Широков М. А., Постоленко Ю.П. Передумови ефективного функціонування системи бюджетування підприємств портової діяльності України // *European Journal of Economics and Management*, 2015, Volume 1, Issue 2, P. 133-137.
11. Kibik O., Khaiminova I., Kotlubay V., Belous E. (2018) Development potential of Ukrainian maritime enterprises // *International Journal of Engineering and Technology*, Vol 7, No 4.3, pp. 461-466. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19917>

### REFERENCES

1. Shyrovkov, M. A. & Postolenko Yu.P. (2015). Rozvytok zasad formuvannia biudzhativ portovykh pidpriemstv [Development of budgeting principles of port enterprises] // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 50, 277-281. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_50\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_50_31) [in Ukrainian].
2. Brahyina, O.S. (2017). Protsesno-orientovane biudzhette upravlinnia pidpriemstvom [Activity-Based-Budget management enterprise]: Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04. Odes. nats. politekhn. un-t. Odesa, 263. Retrieved from <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/5075> [in Ukrainian].
3. Olifirova, Yu.O. (2006). Biudzhetuвання hroshovykh koshtiv u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Budgeting of cash in enterprise management system]: Avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: spets. 08.06.01; Donetskyi derzh. un-t ekonomiky i torhivli im. M. Tuhana-Baranovskoho. Donetsk, 20[in Ukrainian].
4. Khoteeva, N.V. & Chyzh, L. P. (2013). Orhanyzatsyonno-ekonomycheskyi mekhanizm upravleniya ustoichyvym razvytyem portovykh predpriyatiy [Organizational and economic mechanism for managing sustainable development of port enterprises]. Odessa: ONMU, 180 [in Russian].
5. Fatemeh Jahandari & Mohammad Mohebbi (2013). De-signing a Model and Historical Cost Calculation of Services by ABC Method and Budgeting By ABB Method // *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 2013, vol.2, No. 3(s), 2184-2194. Retrieved from <http://european-science.com/eojnss/article/download/1238/pdf> [in English].

6. *Tandung Huynh, Guangming Gong & Huyhanh Huynh (2013). Integration of activitybased budgeting and activity-based Management // International Journal of Economics, Finance and Management Sciences, №1 (4), 181-187. Retrieved from [http:// article.sciencepublishinggroup.com/pdf/ 10.11648.j.ijefm.20130104.11.pdf](http://article.sciencepublishinggroup.com/pdf/10.11648.j.ijefm.20130104.11.pdf) [in English].*
7. *Wen Cheng Lin & Shmuel Yahalom (2009).Target performance management for an international shipping harbor: An integration activity-based budgeting with a balanced scorecard approach, the case of Keelung Harbor // African Journal of Business Management Vol.3 (9), 453-462, September, 454-462. Retrieved from [https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-stat/ 381E8A B17998](https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-stat/381E8A B17998) [in English].*
8. *Zvity pro vykonannia finansovoho planu pidpriemstv, shcho pidporiadkovanu Ministerstvu infrastruktury Ukrainy za 2017 rik ta poiasniuvalni zapysky do nykh. Retrieved from <https://mtu.gov.ua/news/29813.html> [in Ukraine].*
9. *Boiko, M.O. (2018). Naukovo-metodychni zasady otsinky stanu ekonomichnoi bezpeky styvidornoї kompanii [Scientific and methodological principles for assessing the state of economic security of a stevedore company]: Dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. NAN Ukrainy, In-t problem rynku ta ekon.-ekol. doslidzh. Odesa, 213. Retrieved from [http://www.impeer.od.ua/images/Dissertations/ 2018/Boiko.pdf](http://www.impeer.od.ua/images/Dissertations/2018/Boiko.pdf) [in Ukrainian].*
10. *Kibik, O.M., Shyrokov, M. A. & Postolenko, Yu.P. (2015). Peredumovy efektyvnoho funktsionuvannia systemy biudzhetuвання pidpriemstv portovoi diialnosti Ukrainy [Prerequisites for effective functioning of the Ukrainian port enterprises budgeting system ] // European Journal of Economics and Management, Volume 1, Issue 2, 133-137.[in Ukrainian].*
11. *Kibik, O., Khaiminova, I., Kotlubay, V. & Belous E. (2018). Development potential of Ukrainian maritime enterprises. International Journal of Engineering and Technology, Vol 7, No 4.3, 461-466. Retrieved from [https:// www.sciencepubco.com/index.php/ ijet/article/view/19917](https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19917)[in English].*

Стаття надійшла до редакції 12.02.2019

**Посилання на статтю:** Щербина В.В., Задорожнюк В.В. Формування процесно-орієнтованого бюджетування на підприємствах портової галузі // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць, 2019. №1. С. 94-106. DOI: 10.31375/2226-1915-2019-1-94-106.

**Reference a JournalArtic:** Shcherbyna V. & Zadorozhnyuk V. (2019). Formation of activity-based-budgeting at port industry enterprises. Development of management and entrepreneurship methods on transport, 94-106. DOI: 10.31375/2226-1915-2019-1-94-106.