

УДК 330.131.5

Марчук Тетяна Сергіївна

Кандидат економічних наук, асистент кафедри банківської справи, orcid.org/0000-0001-9588-6016
Київський національний університет ім. Вадима Гетьмана, Київ

Трач Роман Володимирович

Кандидат економічних наук, докторант
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Ручинська Юлія Миколаївна

Аспірант кафедри менеджменту в будівництві
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**ТЕРМІНОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ
ІМПЕРАТИВІВ БЮДЖЕТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНОГО ПРОЕКТУ**

***Анотація.** Запропоновано систематизацію теоретичних розробок та обґрунтування необхідності запровадження в управлінні господарською діяльністю будівельних підприємств бюджетування бізнес-процесів на основі інтеграції фінансового планування та процесно-орієнтовного підходу. Узагальнено зарубіжний і вітчизняний досвід застосування процесного підходу при управлінні сучасним підприємством в умовах мінливого бізнес-середовища. Викладено передумови створення методичних та практичних рекомендацій удосконалення процесів бюджетування ресурсів у системі фінансового менеджменту будівельного підприємства на основі системного та процесного підходів. Обґрунтовано теоретичні основи для аналізу і вибору комплексу показників та бізнес-процесів бюджетування на основі сукупності форм статистичної та фінансової звітності підприємств, що здійснюють діяльність в будівельній галузі та надано пропозиції щодо удосконалення економіко-організаційного механізму впровадження системи бюджетування підприємства, який забезпечує організаційно-інформаційну підтримку процесу бюджетування та оцінку його економічної ефективності.*

***Ключові слова:** бюджетування; процесний підхід; управління підприємством*

Вступ

Діяльність будівельної організації залежить від багатьох чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Ризик не виконати договірні зобов'язання рівносильний ризику зазнати збитків у результаті негативного впливу на хід будівництва. Від впливу зовнішнього середовища залежить тривалість будівництва. І навпаки – за збільшенням тривалості будівництва можна судити про силу негативних чинників, а, отже, і про розмір зростання собівартості. У ході реалізації проекту відбувається відхилення від передбачуваних умов, що відображається як відхилення від виконання фактичних показників від нормативів, встановлених бюджетом. Загальновідомо, що чим більша дія дестабілізуючих чинників, тим більші витрати на компенсацію цього впливу.

Для поліпшення діяльності підприємств необхідні нові підходи не тільки в управлінні й структурній модернізації, створенні конкурентоспроможного проектно-керованого середовища, але й в ефективній оцінці результатів діяльності

організації на основі концепції бюджетування в межах сформованої місії з профілюванням виробничого процесу, бізнесу та визначенням стратегічних напрямів розвитку. Впровадження нової філософії управління організаціями часто не дає очікуваних результатів через те, що мета управління підприємством формується виходячи з концепції неперервності та спадкоємності діяльності, а не постійного удосконалення й виживання в конкурентному середовищі.

Актуальність теми

Розбудова ефективних ринкових відносин породжує для українських підприємств множину принципово нових завдань розвитку й удосконалення організаційних та функціональних структур управління. Рівень ринкової конкуренції для підприємств будівельної галузі визначається елементами, що беруть участь у функціональному процесі бюджетування інвестиційно-будівельних проектів, основними з яких є: технології, ресурси, персонал, організаційно-правова форма, система менеджменту, наявність чи відсутність державного

замовлення (інвестицій) та ін. Глобальні тренди щодо процесно-орієнтовного бюджетування бізнесу викликані ускладненням технологій та кінцевих продуктів проектів, а також очікуваннями щодо скорочення циклу виробництва й виконання умови зниження вартості продуктів (об'єкта будівництва чи завершеного циклу за видом будівельних робіт).

Економічна реформа в будівництві стала фундаментальною зміною критеріїв оптимальності в будівельному виробництві. Нові орієнтири ведуть до зміни структури і показників діяльності будівельної організації. Процесно-кероване середовище визначається як організаційна структура, підготовлений персонал, система регламентів, інформаційна та документальна системи бюджетування, які відповідають принципам найкращої практики портфельного управління замовленнями та управління будівельними програмами й інвестиційними проектами.

Ступінь дослідження проблеми

У загальному розумінні, бюджетування являє собою технологію, орієнтовану на здійснення фінансового планування, основними завданнями якої є координація дій у часі та прийняття на їх основі оперативних управлінських рішень.

Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних і методичних основ управління фінансовими ресурсами та бюджетування внесли вітчизняні й зарубіжні вчені І.О. Бланк, О.М. Калініна, А.М. Поддєрьогін, В.П. Савчук, О.О. Терещенко, Дж. Фостер, Д. Хан, Дж.В. Хорн та інші. В їхніх працях висвітлюються окремі теоретичні та практичні аспекти бюджетування як ефективного напряму вдосконалення системи управління.

Однак, дослідження теоретико-концептуальних основ системно-процесного підходу до бюджетного планування та контролю ресурсів, обґрунтування комплексу показників системи бюджетування і засобів їх збалансування, оцінка ризику невиконання бюджету, побудова організаційно-економічного механізму впровадження бюджетування на будівельних підприємствах залишилися поза увагою науковців, хоча сучасний стан ринкових перетворень вимагає нових підходів до управління формуванням грошових та ресурсних потоків суб'єктів підприємницької діяльності.

Мета статті

Метою статті є постановка й вирішення наукового завдання формування системи бюджетування бізнес-процесів на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління будівельним підприємством на основі інтеграції фінансового планування та процесно-орієнтовного підходу.

Виклад основного матеріалу

Концепція бюджетування одержала досить широке поширення в усьому світі. Наприклад, у США чітко розрізняють три поняття: планування (визначення цілей і стратегій), програмування (розробка комплексу заходів щодо реалізації стратегії) і бюджетування (перекладання формулювань цілей і заходів на мову конкретних вартісних показників). При цьому під бюджетом розуміють вартісне вираження цілей, стратегій і намічених заходів. В американській практиці дуже часто говорять про бюджетування, як про процес планування прибутку [5, с. 67-72].

У німецькій практиці бюджетування вважають центральною ланкою системи контролінга й ефективним методом ув'язування планування й контролю. Бюджет розглядають як план, сформований у вартісних величинах, що з певним ступенем обов'язковості виконання задається структурній одиниці з повноваженнями приймати рішення на певний часовий період [5, с. 83].

У російській науці й практиці бюджетування ряд авторів розглядають як складову частину внутрішнього фінансового планування, але найчастіше – як концепцію керування підприємством, орієнтованого на раціональне використання ресурсів. Наприклад, фахівці компанії, що займається постановкою й автоматизацією бюджетування, дають таке визначення: "Бюджетне керування – це оперативна система керування підприємством по центрах фінансової відповідальності через бюджети, що дозволяє досягати поставлених цілей при найбільш ефективному використанні ресурсів" [2, с. 134].

В одній з найвідоміших книг російських авторів присвячених бюджетуванню вказується, що "бюджетування – це технологія складання, коректування, контролю й оцінки виконання фінансових планів, а тому бюджетування перетворюється в основу основ всіх технологій внутрішнього керування" [12, с. 105].

Впровадження бюджетування на підприємстві, як правило, є відповіддю на вимогу зовнішнього середовища до твердої економії фінансових ресурсів і підвищення фінансової прозорості підприємства.

Традиційний процес бюджетного планування має ряд недоліків. У багатьох випадках традиційне бюджетне планування:

- не виділяє й не вивчає ті особливості продукції й постачальників (споживачів), наявність яких викликало відхилення (план-факт);
- не сприяє постійному підвищенню якості процесів;
- основну увагу приділяє центрам витрат, а не вдосконалюванню бізнесів-процесів;

- не контролює витрати в період росту масштабів господарської діяльності;
- не враховує робоче навантаження за видами діяльності;
- не надає фінансових звітів по бізнесах-процесах;
- не відслідковує рівні обслуговування;
- не відслідковує втрати;
- не погоджує бюджетний процес із економічною вартістю й стратегією компанії;
- основну увагу приділяє тільки постійним і змінним витратам, а не невикористовуваним функціональним можливостям.

У результаті цього традиційні бюджети складаються тільки у фінансових показниках. Вони являють собою абстрактні взаємозв'язки з відповідними операційними процесами, які потрібно проаналізувати в порівнянні з такими бюджетами.

Слід підкреслити, що загальним у більшості проведених досліджень є розуміння того, що процеси в прихованому вигляді існують на будь-якому підприємстві, відповідно до принципів менеджменту якого його діяльність розглядається з погляду функцій. Процеси носять фрагментарний характер, що, у свою чергу, призводить до виникнення проблем на «стиках» між функціональними підрозділами. Іншим загальним моментом є погляд на процесний підхід з позиції угруповання робіт за результатом, а не за предметом, як при функціональній організації діяльності підприємства. Що стосується систем менеджменту якості, то в стандарті ISO 9001:2009 вказано, які процеси ідентифікувати, як ними управляти, як і які взаємозв'язки встановлювати. Гнучкість даного стандарту забезпечує його універсальність і, одночасно, унікальність процесного рішення для кожного підприємства. Проте, це призводить до того, що кожне підприємство, як суб'єкт господарювання, трактує «процесний підхід» у міру свого розуміння, виходячи з власних завдань і можливостей.

Модель безперервного поліпшення процесів, цикл PDCA – планує (**Plan**), роби (**Do**), перевіряй (**Check**), впливай (**Act**) – відома як модель Шухарта-Демінга застосовується в різноманітних сферах діяльності та дозволяє ефективно керувати цією діяльністю на системній основі. Методологія PDCA являє собою найпростіший алгоритм дій керівника щодо управління процесом і досягнення його цілей. Цикл управління починається з планування [13, с. 106].

1. Планування: встановлення цілей і процесів, необхідних для досягнення цілей, планування робіт для досягнення цілей процесу і задоволення споживача, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів.

2. Виконання: виконання запланованих робіт.

3. Перевірка: збирання інформації та контроль

результату на основі ключових показників ефективності (КПЕ), що одержано в ході виконання процесу, виявлення та аналіз відхилень, встановлення причин відхилень.

4. Вплив (управління, корегування): вжиття заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, зміни в плануванні та розподілі ресурсів.

У практичній діяльності цикл PDCA застосовується багаторазово з різною періодичністю. При виконанні основної діяльності цикл PDCA застосовується з періодичністю циклів звітності та планування. Для виконання коригуючих дій тривалість PDCA може бути менше або більше тривалості циклів звітності та планування і встановлюється залежно від характеру, обсягу, тривалості і змісту заходів щодо усунення причин відхилення.

Таким чином, можна стверджувати, що в цілому цикл PDCA є універсальним, типовим, який може бути застосований майже до усіх процесів на підприємстві. Далі, вважаємо за доцільне адаптувати типову модель до особливих умов функціонування будівельного підприємства.

Ефективність реалізації будь-якого інвестиційного проекту визначає обґрунтований план фінансування. В інвестиційній діяльності такий план має назву «*бюджет реалізації інвестиційного проекту*» або «*капітальний бюджет*», який включає всі витрати та надходження коштів, пов'язаних з реалізацією проекту. Процес складання та управління фінансовим планом інвестиційного проекту називають *бюджетуванням інвестиційного проекту*.

У процесі бюджетування інвестиційного проекту слід врахувати:

- відповідність інвестиційної пропозиції стратегічним цілям компанії;
- часовий фактор та вартість капіталу при розгляді проекту;
- співвідношення ризику та доходності проекту;
- співвідношення інвестиційних витрат та вигод (прибутку) за проектом;
- максимальну вигоду від інвестиційної пропозиції;
- результати виконання робіт за проектом та порівняння їх із початковими очікуваннями (у процесі моніторингу проекту);
- вплив проекту на фінансовий стан компанії;
- розрахунок можливого грошового потоку за весь життєвий цикл проекту тощо.

При розробці моделі бюджетування враховують основні обмежуючі фактори, що впливають на діяльність підприємства. Виділяють такі фактори, що впливають на бюджетну структуру будівельних підприємств:

1. *Обмеження, що впливають на діяльність підприємства.* До таких обмежень належать існуючий на ринку обсяг платоспроможного попиту на продукцію; виробничі потужності; наявність кваліфікованого персоналу; доступність сировини й матеріалів.

2. *Вид діяльності.* Якщо фінансова частина бюджету однакова для всіх підприємств, об'єднаних, то склад операційних бюджетів й існуючі між ними взаємозв'язки будуть серйозно розрізнятися залежно від того, для якого підприємства побудована бюджетна модель.

3. *Стратегічні цілі.* Якщо у підприємства немає чітко вироблених стратегічних цілей, то система бюджетування не буде ефективною. Тому перед створенням бюджетної моделі керівництво чітко визначає мету й показники, що характеризують їх досягнення.

4. *Інформаційні потреби менеджменту підприємства.* При побудові бюджетної моделі задовольняють інформаційні потреби його власників.

5. *Розмір підприємства й система управління.* Для більш детального планування підприємство складає бюджети за певними видами витрат з більшою питомою вагою в собівартості продукції.

Процесно-орієнтовний підхід до бюджетування (Activity-Based Budgeting) на сьогодні активно розвивається, що насамперед пов'язано з розвитком процесного підходу до управління. На відміну від бюджетування на основі фінансової структуризації, де побудова бюджетів відбувається на основі виділення центрів відповідальності, при процесно-орієнтовному – відбувається на основі моделювання бізнес-процесів. Бюджети при цьому мають прямий зв'язок зі стратегічними цілями підприємства, а не лише з поточним контролем. Бюджетування є одним з інструментів управління діяльністю організації та її окремих підрозділів і здійснює функції поточного планування, контролю та оцінки результатів діяльності організації. Відповідно бюджетування дає можливість прогнозувати та заздалегідь оцінювати фінансову спроможність окремих бізнес-процесів підприємства.

Протягом багатьох років підприємства розглядали свої бюджети просто як обов'язкову оцінку майбутніх річних доходів і витрат. Тепер це відношення швидко змінюється, оскільки ринок вимагає більшої конкурентоздатності, відповідно підприємства змушені бути більш динамічними. Успішні підприємства постійно підвищують точність своїх прогнозів щодо майбутніх операцій і пов'язаних з ними потреб у ресурсах. Це не тільки означає підвищення важливості фінансового планування, а також змінює традиційну роль різних таблиць, бюджетних систем і програмного

забезпечення та неминуче викликає необхідність доповнювати процедурою бюджетування стратегічно-орієнтовані програми розвитку будівельних підприємств.

З врахуванням зазначених потреб замовника й інвестора, як провідних учасників будівельного ринку та оцінювачів стану конкурентоспроможності будівельного підприємства, як виконавця будівельного проекту, визначена модель процесного бюджетування є аналітичним інструментом, який дозволяє замовнику проекту ще на етапі підготовки проекту адекватно оцінити рівень бюджетування бізнес-процесів як передумову успішної реалізації будівельного інвестиційного проекту та, відповідно, передумову надійності повернення коштів, інвестованих в будівельний проект.

Являючи собою специфічний підхід до організації управління фінансовою діяльністю підприємства, бюджетування забезпечує повну участь всіх підрозділів підприємства в процесах становлення комплексних планів на основі своєчасної й достовірної інформації про стан розробки й впровадження бюджетних систем планування й звітності.

Бюджетування або система бюджетного керування є сьогодні досить популярною і розповсюдженою управлінською технологією у вітчизняних організаціях і підприємствах. Дійсно, бюджетування виконує життєво важливі функції керування підприємством у частині планування, контролю й аналізу використання ресурсів структурними підрозділами. В умовах посилення конкурентної боротьби менеджери вітчизняних компаній усе ясніше усвідомлюють, що завданням номер один для них є створення вартості для замовників й одночасно максимізація економічної доданої вартості (EVA) в інтересах власників й/або акціонерів компанії [1, с. 37]. Створення вартості є універсальною темою різних методів удосконалювання, наприклад, таких як тотальне керування якістю (TQM) і процесно-орієнтоване керування. Фондовий ринок уже давно зрозумів, що успіх діяльності компаній не може бути досягнуто тільки за рахунок скорочення витрат. Існує думка [3, с. 14], що фондовий ринок оцінює компанії, які збільшують прибуток шляхом збільшення продажів у три рази вище в порівнянні з тими компаніями, які збільшують прибуток за рахунок зниження витрат. Всі бюджети, що становлять бюджетну модель підприємства, можна згрупувати по п'ятих функціональних блоках (Витрати, Доходи, Інвестиції, Закупівлі й Фінанси), що включають основні й допоміжні бюджети, призначені для формування бюджетних показників по відповідній функціональній області.

Перебудова бізнесу при переході на процесно-керовані засади управління потребує формування нового виробничого середовища, що включає насамперед удосконалення й узгодження підсистем забезпечення завдань тотального управління якістю (TQM), підготовку персоналу й упровадження командного менеджменту, а також інформаційних технологій, спрямованих на досягнення результату [6, с. 282]. У розвиток положень щодо керівництва організаціями на процесно-структурній основі необхідно розглядати систему управління організацією як створення сучасного виробничого процесно-керованого середовища, орієнтованого на безперервне поліпшення процесів і продуктів [8, с.180].

За визначенням [9, с. 115], проектно-керовані організації (ПКО) як організаційно-технічні функціональні системи спрямовані на управління змінами. Формування ПКО можливе лише в разі створення проектно-керованого середовища завдяки сукупності моделей і методів взаємодії процесів, управління персоналом, засобів комп'ютерного забезпечення й системи управління якістю. Ці складові середовища орієнтовані на виконання проектів і постійне удосконалення процесів і структури ПКО.

У проектно-керованому середовищі зникають межі між управлінням проектами й управлінням самим підприємством [11, с.18]. Такий підхід реалізований у стандартах серії ДСТУ ISO 9000, де будь-які відхилення віднесені до сфери менеджменту якості. Створення ПКО передбачає проектний етап і операційну діяльність. Завершенням проектного етапу є створення проектно-керованого середовища, яке є основою побудови ПКО – динамічної структури, що базується на моделях, методах, засобах, які утворюють механізм управління і постійного вдосконалення. Концепція безперервного вдосконалення проектів і процесів у фазі операційної діяльності фактично трансформує ПКО в послідовність проектів, у яких створюються умови зростання цінності середовища з профілюванням цінності продукту, виробничого процесу, бізнесу та розвитку.

Бюджетування покликане пов'язувати оперативні цілі структурних одиниць зі стратегічною метою всього підприємства за допомогою мотивації керівників на виконання бюджетів їх підрозділів. Фінансові бюджети дають змогу прогнозувати фінансовий стан підприємства, виявляти критичні періоди, стан "розриву ліквідності" та готуватися до запобігання критичним ситуаціям шляхом балансування бюджетних показників. Основними носіями бюджетної інформації є бюджетні форми. Насамперед варто зазначити, що бюджети є сукупністю статей, зібраних у певні форми, що

розраховуються на певний період у межах підперіодів. Бюджет завжди є документом із чітко визначеною структурою і взаємозв'язками між показниками. Практично всі теоретики і практики бюджетування виділяють два рівні бюджетів – операційний і фінансовий. На операційному рівні бюджети характеризують поточну (виробничу) діяльність і представляють в сукупності дані для бюджету доходів і витрат. Набір бюджетів і бюджетних статей тут вибирають самостійно і варіантів комбінацій оперативних бюджетів може бути множина. Усе залежить від галузі, специфіки виробництва, рівня кооперації (величини доданої вартості) та інших особливостей конкретної компанії. Єдиним видом операційного бюджету, який присутній в будь-якій системі бюджетування, є бюджет продажу, що відображає прогнозовані доходи компанії і рівень майбутньої ділової активності. Цей бюджет, зазвичай, є відправною точкою для решти бюджетів. Незважаючи на відсутність регламентації в побудові операційного рівня бюджетування, на будівельних підприємствах найбільш поширеними операційними бюджетами вважають бюджет: продажу; виробництва; запасів готової продукції; виробничих витрат (бюджет прямих витрат на оплату праці); потреб у матеріалах (прямих матеріальних витрат); загальновиробничих витрат; операційних витрат (бюджет адміністративних витрат, бюджет збутових витрат, бюджет інших операційних витрат).

Адаптація будівельного виробництва до євровимог вимагає системного поліпшення економічних відносин між учасниками інвестування та будівництва, що, в свою чергу, потребує створення нової системи параметрів оцінки конкурентоспроможності будівельних організацій – учасників реалізації інвестиційних проектів.

Правильність результату, отриманого в процесі оцінки конкурентоспроможності, значною мірою залежить від вибору оціночної бази. В якості базових можуть бути обрані параметри – показники фінансової (статистичної) звітності будівельних підприємств (таблиця).

Таблиця – Основні форми фінансової (статистичної) звітності будівельних підприємств

Форма N 2-інвестиції (квартальна) Держстат, наказ від 24.10.2013 р. N 321	Капітальні інвестиції
Форма N 2-інвестиції (річна) Держстат, наказ від 24.10.2013 р. N 321	Капітальні інвестиції
Форма N 1-кб (місячна) Держстат, наказ від 24.10.2013 р. N 321	Звіт про виконання будівельних робіт

Закінчення таблиці

Форма N 2-буд (квартальна) Держстат, наказ від 04.11.2013 р. N 338	Звіт про реалізацію дозволу на виконання будівельних робіт
Форма N 1-ІІІ (квартальна) Держстат, наказ від 20.07.2012 р. N 308	Звіт підприємства про реалізацію інвестиційного проекту в спеціальній (вільній) економічній зоні або на території пріоритетного розвитку
Форма N 1-ціни (буд) (місячна) Держкомстат, наказ від 21.05.2010 р. N 194	Звіт про ціни придбання матеріальних ресурсів у будівництві
Форма N 2К-Б (поштова, квартальна) Держкомстат, наказ від 11.06.2004 р. N 374	Статистика ділової активності підприємств Анкета для будівельної організації
Форма N 1-буд (квартальна) Держстат, наказ від 20.07.2012 р. N 308	Інформація про одержання дозволу на виконання будівельних робіт

Розробка бюджетів надає кількісну визначеність обраним перспективам існування підприємства. Виконання річного плану означає виконання чергового етапу стратегічного плану, відповідно бюджетування як оперативна система керування органічно вбудовується в систему стратегічного планування й допомагає здійснювати повсякденну діяльність з реалізації довгострокової стратегії підприємства. Створення вартості є універсальною темою різних методів удосконалювання, таких як загальне керування якістю (TQM), процесно-орієнтовне керування витратами, запаси, що доставляють точно в строк (just-in-time inventory), реінжиніринг бізнесів-процесів, керування часом і т.д. Менеджери усвідомили, що поліпшення окремих показників роботи необхідно перевести в додану вартість для всієї організації, а не тільки для певного відділу. Прогрес на одній ділянці не забезпечує довгострокових успіхів. Таким чином процес удосконалювання повинен бути стійким і приводити до оптимізації діяльності всієї компанії.

При переході ТОВ "Архітектурно-будівельні інновації" (м. Київ) до нової моделі процесного бюджетування (рисунок) було сформульовано ряд

принципів, які лягли в основу всіх майбутніх змін:

1. Обов'язкове формулювання стратегії на всіх рівнях управління й впровадження системи збалансованих показників. Крім традиційних фінансових показників (рентабельність, ЕВІТДА, обсяг виконаних робіт), не менш важливими для менеджерів стали показники, пов'язані із внутрішніми бізнесами-процесами (продуктивність праці), з персоналом підприємства (плинність кадрів, підвищення кваліфікації й ін.).



Рисунок – Схема впровадження процесно-орієнтовного бюджетування на підприємстві

2. Перехід від прогнозів до бюджетів. З урахуванням високої невизначеності зовнішнього середовища були скорочені строки планування з року до кварталу та календарному місяцю, укрупнені статті витрат. Крім того, плани більше не ініціювалися на верхньому рівні керування й не доводили в директивному порядку до підлеглих. Ця робота стала спільною й результатом її з'явилися прогнози розвитку підприємства на певний період часу з твердою прив'язкою до системи мотивації й лімітів фінансових ресурсів.

3. Доступ до ресурсів у міру потреби. З певного моменту фінансові ресурси стали виділятися не відповідно до абстрактних планів на рік, а під конкретні економічно обґрунтовані проекти за локальними кошторисами в момент їхнього виникнення. Це дозволило направляти фінансові ресурси туди, де вони більш необхідні в цей момент, і запобігти нераціональних витрат, які найчастіше здійснювалися з метою використання виділеного бюджету на 100% (щоб у наступному періоді його не урізали).

4. Введення лімітів фінансової відповідальності. Одним з перших кроків щодо децентралізації керування й прискорення прийняття рішень стало

введення лімітів фінансової відповідальності. Розміри лімітів залежали від напрямку, що курирував той або інший керівник ділянки, і посади. Це дозволило розвантажити керівників вищої ланки й швидше ухвалювати рішення щодо найбільш важливих питань.

Висновки

Система бюджетування – це система управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів, регулювання всіх фінансових процесів підприємства. Завдання системи бюджетування полягає в забезпеченні найбільш ефективного планування й прийняття рішень щодо надання найбільш ефективного руху фінансових ресурсів між підприємством і джерелами фінансування. Всі процедури в системі бюджетування спрямовані на збільшення фінансових ресурсів, інвестицій і нарощування обсягу капіталу.

Концептуальні положення бюджетування бізнес-процесів на основі принципів системної парадигми та процесного підходу до управління дозволяють цілеспрямовано планувати та контролювати процеси формування й використання ресурсів інвестиційно-будівельного проекту. Основна ідея полягає в тому, що процесно-орієнтовне бюджетне планування концентрує свою увагу на вивченні бізнес-процесів і їхніх зв'язків з досягненням стратегічних цілей. Перспективи подальших досліджень полягають у використанні разом із процесно-орієнтованим бюджетним плануванням методу калькуляції витрат, виходячи з особливостей будівельних робіт та послуг, що заснований на виявленні варіацій процесів, викликаних специфічними вимогами або умовами (особливостями) окремих видів робіт і послуг. Знання таких "особливостей" допомагає компаніям зрозуміти й мінімізувати варіації, у результаті чого витрати стануть більш передбачуваними й керованими.

Список літератури

1. Бабіченко В. В. Бюджетування в системі фінансового планування (на прикладі ЗАТ транснаціональної фінансово-промислової нафтової компанії «Укртатнафта») [Текст] : Дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01 / Київський національний економічний ун-т. – К., 2005. – 224 арк.
2. Баландина А. Построение системы бюджетирования в холдинговых структурах [Текст] / А. Баландина // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – № 296. – С. 134-140.
3. Бугай В. З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві [Текст] / В. З. Бугай, А. В. Бугай, Ю. Ю. Ренгевич // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 4 (8). – С. 10-16.
4. Бугас Н. В. Управління витратами текстильних підприємств на основі бюджетування [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н. В. Бугас; Київ. нац. ун-т технології та дизайну. – К., 2010. – 19 с.
5. Волкова О. Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях [Текст] / О. Н. Волкова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 268 с.
6. Геращенко І. О. Бюджетування як сучасний метод управління собівартістю продукції в ринкових умовах [Текст] / І. О. Геращенко // Науково-технічний збірник. Комунальне господарство міст. – 2011. – № 98. – С. 281-287.
7. Давиденко Н. М. Удосконалення організаційно-фінансової структури корпоративного підприємства для бюджетування [Текст] / Н. М. Давидено // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2008. – № 21, ч. 1. – С. 180-184.
8. Долішня Т. І. Бюджетування як один із інструментів ефективного формування та управління витратами [Текст] / Т. І. Долішня // Сталій розвиток економіки. – 2011. – № 7. – С. 179-183.
9. Duda-Piechaczek Edyta. Budżetowanie jako narzędzie rachunkowości zarządczej. – Gliwice : HELION, 2007. – 201 s.
10. Іщенко Н. А. Організація бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві [Електронний ресурс] / Б. А. Іщенко // Збірник наукових праць Кіровоград. нац. тех. ун-ту. Економічні науки. – 2011. – № 19. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Npknit_u/2011_19/stat_19/42.pdf
11. Калініна О. М. Бюджетування як метод управління оборотним капіталом промислового підприємства [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. М. Калініна ; Харків. нац. екон. ун-т. – Харків, 2007. – 22 с.
12. Киселева Т. К. Бюджетирование – механизм управления финансами предприятия [Текст] / Т. К. Киселева. – 3.: ЦНТИ, 2005. – 140 с.
13. Рижаківа Г.М. Альтернативні аналітичні інструменти забезпечення економічної безпеки державного інвестування будівельних проектів. / Рижаківа Г.М., Стеценко С.П., Лагутіна З.В. // Управління розвитком складних систем. – 2013. – №16. – С. 203 – 209.

Стаття надійшла до редколегії 09.10.2017

Рецензент: д-р екон. наук, проф. Г.М. Рижаківа, завідувач кафедри, Заслужений економіст України, Відмінник освіти України, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.

Марчук Татьяна Сергеевна

Кандидат экономических наук, ассистент кафедры банковского дела, *orcid.org/0000-0001-9588-6016*

Киевский национальный университет им. Вадима Гетьмана, Киев

Трач Роман Владимирович

Кандидат экономических наук, докторант

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

Ручинская Юлия Николаевна

Аспирант кафедры менеджмента в строительстве

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

**ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ИМПЕРАТИВОВ
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

Аннотация. Предложена систематизация теоретических разработок и обоснование необходимости внедрения в управление хозяйственной деятельностью строительных предприятий бюджетирования бизнесов-процессов на основе интеграции финансового планирования и процессно-ориентированного подхода. Обобщен зарубежный и отечественный опыт применения процессного подхода при управлении современным предприятием в условиях непостоянной бизнес-среды. Изложены предпосылки создания методических и практических рекомендаций усовершенствования процессов бюджетирования ресурсов в системе финансового менеджмента строительного предприятия на основе системного и процессного подходов. Обоснованы теоретические основы для анализа и выбора комплекса показателей бизнесов-процессов бюджетирования на основе совокупности форм статистической и финансовой отчетности предприятий, которые осуществляют деятельность в строительной отрасли. Разработаны рекомендации относительно усовершенствования экономико-организационного механизма внедрения системы бюджетирования предприятия, которые обеспечат организационно-информационную поддержку процесса бюджетирования и оценку его экономической эффективности.

Ключевые слова: бюджетирование; процессный подход; управление предприятием

Marchuk Tetyana

PhD., assistant of the Banking affairs department, *orcid.org/0000-0001-9588-6016*

Kyiv National Economics University named after Vadym Hetman, Kyiv

Trach Roman

PhD (Economics)

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Ruchinskaya Julia

Postgraduate student of the Department of Management in Construction

Kiev National University of Construction and Architecture, Kyiv

**TERMINOLOGICAL AND PRACTICAL APPROACHES TO DETERMINATION
OF INVESTMENT-BUILDING PROJECT BUDGET IMPROVEMENTS**

Abstract. The article deals with the systematization of theoretical developments and rationale introduction in the management of economic activities of construction enterprises budgeting business processes through the integration of financial planning and process-oriented approach. Summarizes the foreign and domestic experience in the use of the process approach in the management of a modern enterprise in a changing business environment. Set out the background to the methodological and practical recommendations for process improvement budgeting resources in the system of financial management of construction enterprises on the basis of system and process approaches. The paper presents a theoretical framework for the analysis and selection of the set of indicators and business budgeting processes based on a combination of statistical and financial reporting of enterprises operating in the construction industry and provides suggestions for improved economic and organizational mechanisms for the implementation of the budgeting system of the enterprise, which provides organizational and informational support of the budgeting process and assessment of its economic efficiency.

Key words: budgeting; process approach; the management of the enterprise

References

1. Babichenko, V.V. (2005). *Budgeting in the Financial Planning (for example JSC transnational financial and industrial oil company "Ukratnafta")*. Abstract of Ph.D. thesis, Economics and business management, Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine.
2. Balandina, A. (2007). *Building a budgeting system in holding structures*. *Bulletin of Tomsk state university*, 296, 134-140.
3. Buhay, V.Z., Buhaj, A.V. and Renhevyeh, Yu.Yu. (2010). *The aspects of budgeting in the management of economic activities of the enterprise*. *Bulletin of Zaporizzia national university*, 4 (8), 10-16.
4. Buhas, N.V. (2010). *Cost Management of textile enterprises based of budgeting*. Ph.D. Thesis, Economics and management (by sector), Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine.
5. Volkova, O.N. (2005). *Budgeting and financial control in commercial organizations*. *Finances and statistic, Moscow, Russia*.
6. Heraschenko, I.O. (2011). *Budgeting as a modern method of control cost of production in the market conditions*. *Scientific-technical collection*, 98, 281-287.
7. Davydenko, N.M. (2008). *Improvement of organizational and financial structure of the corporate enterprise for budgeting*. *Collection of scientific papers' Cherkassy state technical university. Seriiia : Ekonomichni nauky*, 21, 1, 180-184.
8. Dolishnia, T.I. (2011). *Budgeting as one of the tools for efficient forming and management of costs*. *Constant development of economic*, 7, 179-183.
9. Duda-Piechaczek, E. (2007). *Budżetowanie jako narzędzie rachunkowości zarządczej*, HELION, Gliwice, Polska.
10. Ischenko, N.A. (2011). *The organization budgeting in the system of financial planning company*. *Collection of scientific papers Kirovohrad national technical university. Economic sciences*, [Online], vol. 19, available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2011_19/stat_19/42.pdf (Accessed 3 Sept 2013).
11. Kalinina, O.M. (2007). *Budgeting as a method of working capital management of industrial enterprise*. Ph.D. Thesis, Economics and management (by sector), Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.
12. Kyseleva, T.K. (2005). *Budgeting – the mechanism of financial management enterprise*. *Zaporizhzhia, Ukraine: CNTI*.
13. Ryzhakova, G.M. (2013). *Alternative analytical tools for securing the economic security of public investment in construction projects*. *Management of development of complex systems*, 16, 203-208.

Посилання на публікацію

- APA Marchuk, Tetyana, Trach, Roman & Ruchinskaya, Julia. (2017). *Terminological and practical approaches to determination of investment-building project budget improvements*. *Management of Development of Complex Systems*, 32, 130–138.
- ДСТУ Марчук Т.С. Термінологічні та практичні підходи до визначення імперативів бюджетування інвестиційно-будівельного проекту [Текст] / Т.С. Марчук, Р.В. Трач, Ю.М. Ручинська // *Управління розвитком складних систем*. – 2017. – № 32. – С. 130 – 138.