

УДК 69.003:338.3:65.012:658.5

Рижаків Д.А.,кандидат економічних наук, доцент,
доцент економіки будівництва,*Київський національний університет будівництва і архітектури***Малихіна О.М.,**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту в будівництві,*Київський національний університет будівництва і архітектури***Манжула І.О.,**

асистент кафедри менеджменту в будівництві,

*Київський національний університет будівництва і архітектури***Білоусова С.В.,**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,*Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права»***Ryzhakov Dmytro,**Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Construction Economics,
*Kyiv National University of Construction and Architecture***Malykhina Oksana,**Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of Management in Construction,
*Kyiv National University of Construction and Architecture***Manzhula Iryna,**Assistant of the Department of Management in Construction,
*Kyiv National University of Construction and Architecture***Bilousova Svetlana,**Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management of the Institution of
Higher Education "International University of Business and Law"

ВРАХУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСУ ПІДПРИЄМСТВА – ДЕВЕЛОПЕРА В БУДІВНИЦТВІ НА ГРУНТІ ОБ'ЄКТНО-ЦІЛЬОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ БЮДЖЕТУВАННЯ

Рижаків Д.А., Малихіна О.М., Манжула І.О., Білоусова С.В. Врахування стратегій трансформації ОСУ підприємства-девелопера в будівництві на ґрунті об'єктно-цільового менеджменту та сучасних концепцій бюджетування. В статті розглядається будівельний девелоперський проект з позицій трансформації ОСУ (організаційної системи управління) як віддане у розпорядництво девелопера тимчасово створене (на час виконання проекту) підприємство та мультиагентне середовище, де з використанням спеціальної системи індикаторів забезпечується сумісна для девелопера та всіх інституційних учасників (стейкхолдерів проекту) протидія ризикам через завчасне усунення деструкцій ходу проектного циклу, раціонально-компромисне узгодження економічних інтересів стейкхолдерів та раціональний розподіл між ними відповідальності за зміст, регламент, бюджет та наслідки антиризикових заходів в межах системи адміністрування проектом. Проведено аналіз практики застосування методологічних підходів проектування організаційних структур управління, що дозволило виділити три основні підходи для вирішення цього завдання: нормативно-функціональний (дослідно-статистичний, функціонально-орієнтований), функціонально-технологічний (процесно-технологічний) та системно-цільовий. В межах об'єктно-цільового підходу розглянуто синтез організаційної структури із виокремленням її базових елементів в контексті організаційних змін.

Ключові слова: організаційна система управління підприємством, будівельне підприємство, менеджмент, бюджетування.

Рыжаков Д.А., Мальхина О.М., Манжула И.А., Белоусова С.В. Определение стратегий трансформации ОСУ предприятия-девелопера в строительстве на основе объектно-целевого менеджмента и современных концепций бюджетирования. В статье рассматривается строительный девелоперский проект с позиций трансформации ОСУ (организационной системы управления) как отданное в распоряжение девелопера временно созданное (на время выполнения проекта) предприятие и мультиагентная среда, где с использованием специальной системы индикаторов обеспечивается совместная для девелопера и всех институциональных участников (стейкхолдеров проекта) противодействие рискам, заблаговременное устранение деструкции хода проектного цикла, рационально-компромиссное согласование экономических интересов стейкхолдеров и рациональное распределение между ними ответственности за содержание, регламент, бюджет и последствия антирисковых мероприятий в рамках системы администрирования проектом. Проведен анализ практики применения методологических подходов проектирования организационных структур управления, что позволило выделить три основных подхода для решения этой задачи: нормативно-функциональный (опытно-статистический, функционально-ориентированный), функционально-технологический (процессно-технологический) и системно-целевой. В рамках объектно-целевого подхода рассмотрены синтез организационной структуры с выделением ее базовых элементов в контексте организационных изменений.

Ключевые слова: организационная система управления предприятием, строительное предприятие, менеджмент, бюджетирование.

Ryzhakov Dmytro, Malykhina Oksana, Manzhula Iryna, Bilousova Svetlana. Determination of the transformation strategies of the enterprise's OMS developer in construction, which based on object-target management and modern budgeting concepts. In the article the construction development project is considered from the standpoint of transformation of OMS (organizational management system) as given to the developer temporarily created (at the time of the project) enterprise and multiagent environment, where using a special system of indicators provides compatible for developers and all institutional participants (project stakeholders) counteraction to risks due to early elimination of the project cycle destructions, rational-compromise coordination of stakeholders economic interests and rational distribution of responsibility for the content, regulations, budget and consequences of anti-risk measures within the project administration system. The analysis of application practice of methodological organizational structures approaches of designing of of management is carried out that has allowed to allocate three basic approaches for the decision of this task: normative-functional (research-statistical, functional-indicative), functional-technological (process-technological) and system-target. Within the framework of the object-target approach, is considered the synthesis of the organizational structure with the separation of its basic elements in the context of organizational change. At the present stage, there are five main areas of development of the budgeting system: budgeting based on accounting; direction of combination of budgeting and strategic management; formation of technologies for practical implementation of budgeting; process-oriented approach to budgeting; approaches to the formation of budgeting in large manufacturing enterprises. The methodology and scientific-applied tools of administration of operational activity of the enterprise-developer in construction in the format of multi-economic portfolio of projects are substantiated: the defining methodological innovation and methodical-applied advantage of research is realized. harmonization of priorities of strategic growth of the developer with the requirements of project administration in the autonomous economic, budgetary-logistical and administrative cycle under the direction of the asset management company, which complicates the developer maneuvering investment and financial resources "from project to project" and requires longer preliminary analysis and selection of projects for the portfolio.

Key words: OMS (organizational management system), construction enterprise, management, budgeting.

Постановка проблеми. З розгортанням світової економічної кризи та активізації трансформаційних (і поряд з ними – деструкційних) процесів в економіці, відчувається значне гальмування темпів розвитку у комерційно-житловому будівництві, що призводить до численних «довгобудів» та значних економічних втрат як підприємств-учасників проектів будівництва, так і фізичних осіб, що лишилися без очікуваного житла.

З метою активізації ринку комерційного житлового будівництва та подолання стану, коли інвестиції в житлове будівництво стають найризикованішим видом бізнесу, і, насамперед, забезпечення узгодження економічних інтересів учасників будівництва з мотивацією покупців житла, слід звернутись до інструментально-аналітичних засобів вдосконалення операційної діяльності девелоперських компаній. Саме ці компанії, в умовах спаду активності ринку інвестування комерційного житлового будівництва, мають забезпечити зростання

ділової активності на цьому сегменті будівництва та подолати провідні проблеми, які супроводжують бізнес-процеси підготовки, інвестування та спорудження житла – деструкції в організації інвестування та бюджетування, порушення термінів ходу виконання будівництва, неналежна узгодженість взаємодії основних учасників (стейкхолдерів) будівництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційна структура управління (ОСУ) підприємством-девелопером є «силовим каркасом» побудови системи управління в цілому, а також визначення її властивостей та можливостей. Організаційна структура системи управління насамперед визначає розподіл відповідальності, повноважень і прав між учасниками управлінського процесу. Від того, на скільки рціонально це питання вирішено, залежать і економічні параметри організації управління підприємством-девелопером та стійкість роботи його системи управління в цілому.

Саме тому, на порядок денний виходить питання вдосконалення науково-методичного забезпечення діяльності девелоперських компаній у будівництві. В розвиток концептуальних, науково-методологічних та методичних засад девелопменту внесли українські та закордонні вчені: С.Д. Бушуєв [1], Т.С. Марчук [2], В.О. Поколенко [3], Г.М. Рижаківа [4; 5], С.В. Петруха [5], В.Г. Федоренко [6], Д.О. Чернишев [7], Ю.А. Чуприна [8] та ін., однак вони були зосереджені переважно на опрацюванні загально-теоретичних проблем девелопменту, практично поза увагою залишаються економічні проблеми формування портфелю проектів для компанії-девелопера, яка працює в галузі комерційного житлового будівництва, та має узгодити склад портфеля як із власними стратегічними пріоритетами, так і з пропозиціями на перспективному для неї, сегменті ринку інвестування житлового будівництва, а, надалі, успішно інтегрувати власну діяльність з адміністрування по окремим проектам в цілісний портфель проектів і узгоджувати цю діяльність по проектам з іншими інституційними учасниками.

Метою статті є:

- узагальнення змісту базових дефініцій дослідження: «підприємство-девелопер в будівництві» (ПДБ) та «господарський портфель проектів підприємства-девелопера» (ГППД) з позицій адаптації базових положень стратегічного управління розвитком до сучасних умов та особливостей функціонування операційних систем управління будівельними підприємствами;

- обґрунтування нагальності сутнісного оновлення методології трансформації операційної системи підприємства для потреб ПДБ.

Виклад основного матеріалу. Розвиток інвестиційного ринку та ринку нерухомості постає передумовою створення нових суб'єктів на цьому ринку, серед яких виділяють девелоперські компанії. В первинному значенні девелопмент (англ. – development) перекладається як «розвиток». У 1993 році в Лондоні був випущений тлумачний словник, який охоплював сферу нерухомого майна та трактував поняття «девелопмент» як «виконання будівельних, інженерних, земляних та інших робіт на поверхні, над або під землею або здійснення будь-яких матеріальних змін у використанні будівель або земельних ділянок». В Сучасному економічному словнику подано визначення: «девелопмент – це сфера управління бізнесом, нерухомістю, будівництвом, яка орієнтована на підвищення вартості об'єктів та доходів, генерованих за рахунок врахування та оцінки ситуації, ризиків, використання можливостей розвитку та вдалого вкладення капіталу».

Проте в нинішніх умовах України (насамперед, в комерційному житловому будівництві, яке в умовах кризи лишається однією з небагатьох галузей прибуткового реального інвестування) саме девелопер виступає провідним інституційним учасником, регулятором середовища та адміністратором ресурсів в будівельних девелоперських проектах. Саме девелопер налаштовує зусилля інституційних учасників проекту та спрямовує акумульований ними ресурсний потенціал на зміст та вирішення задач життєвого циклу будівельного девелоперського проекту, в якому відправною координатою є узгоджений між замовником та девелопером формат проекту в усіх його аспектах – економічному, бюджетному, технічному, функціональному, технологічному

та організаційно-адміністративному, що має передувати попередньому бізнес-плану і техніко-економічному обґрунтуванню (ТЕО) проекту, що в подальшому складуть основу бюджетної, проектно-кошторисної та організаційно-технологічної документації проекту та будуть впроваджуватись в життя.

На практиці використовуються різні підходи до проектування організаційних структур управління:

- на основі виробничої структури;
- об'єктно-орієнтовані структури;
- на основі поєднання формальних і неформальних зв'язків;
- по заздалегідь сформульованих пріоритетах;
- на основі цільової структури вирішення завдань управління.

Кожен із методів має свої переваги і недоліки, і застосовується в певних ситуаціях. Цільовий підхід найчастіше використовується при вирішенні інноваційних або локальних завдань і реалізується при побудові структур програмно-цільового управління [5, с. 4028].

Сьогодні отримали розвиток принципові підходи до організаційного моделювання, що мають як науково-теоретичний, так і прикладний характер. Відомі моделі в кінцевому варіанті відображають лише окремі сторони організаційних структур управління та не охоплюють в комплексі усіх аспектів формування організаційних структур підприємств-девелоперів.

Аналіз практики застосування методологічних підходів проектування організаційних структур управління дозволив виділити три основні підходи для вирішення цього завдання: нормативно-функціональний (дослідно-статистичний, функціонально-орієнтовний), функціонально-технологічний (процесно-технологічний) та системно-цільовий.

Нормативно-функціональний підхід сприяє уніфікації організаційних форм управління на підприємствах однієї галузі. Але застосування типових структур не дозволяє враховувати особливості підприємства в конкретних умовах функціонування та обмежує можливість нормативно-функціонального підходу.

Функціонально-технологічний підхід базується на раціоналізації інформаційних потоків та технології їхньої обробки. Цей підхід забезпечує можливість досить повного врахування особливостей конкретного підприємства, визначається гнучкістю та універсальністю. У його межах розвивається великий перелік методів, напрямів, концепцій удосконалення процесів управління (планування, координації, контролю, обґрунтування та вибору рішень з використанням імітаційних моделей; документообігу; інформаційних процесів; процесів нововведень та ін.)

Основні недоліки цього підходу ґрунтуються на фактичній підміні проблеми проектування організаційної структури управління розглядом лише процесно-технологічної складової, зайвому спрощенні соціальних та поведінських аспектів організаційних процесів. Тому важливим завданням є поєднання переваг інженерного підходу до організації з підходами, що дозволяють з більшою гнучкістю враховувати її соціально-психологічні особливості.

Об'єктно-цільовий підхід полягає в побудові структури цілей підприємства, визначенні на її основі функцій управління та їхньому організаційному оформленні. В рамках цього підходу по новому розглядається

як сам зміст, так і процедура побудови структури апарату управління, розробляється методичний апарат пошуку, обґрунтування організаційних рішень. Як основні процедури формування організаційної структури за цим підходом виділяють наступні:

- формування кінцевих цілей діяльності як похідної основи формування організаційної структури;
- системний аналіз організаційної структури;
- варіантно-типологічна систематизація принципових характеристик організаційної структури: типу диференціації структури (матрична, лінійно-функціональна, проектна тощо); співвідношення централізації та децентралізації в прийнятті рішень; ступінь автоматизації процесів управління; характеристики засобів контролю; вимог до професійно-кваліфікаційного складу персоналу, стереотипів поведінки працівників та ін.;
- багатофакторна оцінка вимог до системи управління з боку об'єкту управління;
- відпрацювання організаційного механізму функціонування системи управління з точки зору визначення складу, підпорядкованості, чисельності підрозділів апарату управління, зв'язків і відносин між ними, процесів, за допомогою яких ці зв'язки реалізуються;
- побудова внутрішнього економічного механізму, системи планування, матеріального стимулювання, інформаційного забезпечення.

В межах об'єктно-цільового підходу розглядається синтез організаційної структури з деяких її базових елементів та організаційних змін. Під синтезом організаційної структури доцільно розуміти формування управлінської системи підприємства за допомогою групування робіт, посад, елементів інформаційного процесу.

При формуванні ОСУ підприємства-девелопера в будівництві необхідно належно враховувати науково-методологічні особливості операційної діяльності таких організацій, стадіях взаємодії з інвестором та адаптовану до цих потреб модель оцінки варіантів ОСУ. У відповідності з викладеною вище універсальною методологією проектування ОСУ для потреб формування ОСУ підприємства-девелопера можна використати розроблену спеціальну методику [2, с. 14], основні етапи якої складаються з:

- формування змісту та специфіки функцій підприємства-девелопера як інжиніринг-центру інвестиційно-будівельного проекту та портфелю проектів;
- формування переліку та змісту задач компанії;
- формування конфігурації підсистем операційної системи організації;
- формування інституційного, технічного та оперативного рівнів ОСУ;
- відображення проектної– та об'єктної орієнтації в альтернативах ОСУ;
- відображення специфіки задач підприємства та стадії циклу впровадження інвестиційно-будівельного проекту (портфелю проектів) при формуванні горизонтального та вертикального розподілу праці в структурі ОСУ;
- розробка альтернатив ОСУ;
- оцінка переваг та недоліків альтернатив за допомогою кількісних та якісних параметрів із залученням осіб, що приймають рішення із зовнішнього оточення організації;
- впровадження прийнятого варіанту ОСУ в практику управління інвестиційно-будівельним виробництвом.

Традиційний напрям вирішення завдання побудови організаційної структури в межах об'єктно-цільового підходу полягає у розкладанні функцій, які необхідно виконувати для досягнення цілей, на окремі роботи та групуванні цих робіт за ознакою їхньої однорідності.

Відповідно, реалізація будівельно-інвестиційних проектів, в ідеалізованому складі наданих повноважень і функцій, вважається найбільш складними із всіх можливих операцій на ринку нерухомості, оскільки в одному проекті одночасно поєднуються будівельні, ріелторські, юридичні, інвестиційні та фінансові операції, які сумарно впливають на будівельне виробництво. Відтак і ОСУ підприємств-девелоперів більш схильна до об'єктно-орієнтованої структури управління за напрямом інвестиційно-будівельного проекту (портфелю проектів) тощо.

Процес будівництва характеризується високим рівнем розподілу суспільної праці, складністю об'єктів будівництва, великою кількістю варіантів технології й організації, спеціалізацією і кооперуванням та іншими чинниками. Це зумовлює множинність варіантів рішення завдань інженерно-технічної підготовки, інвестиційно-фінансового забезпечення, планування та управління будівництвом.

Методологічною основою ведення успішного бізнесу підприємством девелопером в будівельній галузі є досконале використання фінансових, технічних та людських ресурсів в моделі управління інвестиційно-будівельним проектом або мультипроектом – професійний будівельний менеджмент – «Professional construction management (PCM) contract». Схема, за якою наведена модель взаємодії учасників інвестиційно-будівельного проекту, є первинною та відображає концептуальний зміст рішень, які приймають всі ланки учасників при подальшому просуванні проекту. На вказаному етапі слід зробити акцент на тому, що замовник або інвестор приймають суто стратегічні рішення щодо вкладання інвестицій у будівельну продукцію (об'єкт) і отримання в подальшому додаткових прибутків від реалізації вже готового об'єкта, а також рішення щодо наявних і прогнозованих ризиків. Разом з девелопером вони займаються управлінням активом і розподілом подальших інвестицій, створюючи при цьому сприятливий клімат для своєї діяльності та оточуючого середовища [6, с. 237].

Наступну ланку складає професійний менеджмент з управління, організації та будівельного виробництва (Professional Construction Manager) [3, с. 148]. Виходячи з того, що основні цілі, завдання та вимоги були надані замовником, учасники цієї групи взаємодії можуть приймати тактичні рішення щодо інвестиційно-виробничого процесу при реалізації проекту. Замовник може втручатися в роботу цієї команди лише з точки зору більш ефективного управління, може здійснювати коригування щодо проектно-кошторисної документації з огляду проведення маркетингових досліджень щодо привабливості об'єкта нерухомості. Відповідальна особа за здійснення будівельних процесів – будівельний менеджер (Construction Manager) має повноваження та професійні навички щодо прийняття рішень здійснення операцій організаційного або технологічного характеру. А вже прийняття персональних рішень належить безпосередньо самим виконавцям тих чи інших будівельно-монтажних робіт [3, с. 149].

Відтак, організаційна структура управління підприємства-девелопера – це сукупність департаментів і окремих спеціалізованих служб, що здійснюють концептуальну побудову та координування функцій системи менеджменту, розробку й реалізацію управлінських рішень з виконання бізнес-плану, проектною документації, виробничого циклу та післяпродажного обслуговування об'єкту.

Розподіл організаційно-управлінських і організаційно-виробничих відносин між учасниками будівельного проекту та їх ранжування за рівнями проектних рішень дозволяє конкретизувати суттєві ознаки кінцевої мети кожного з рівнів [1, с. 25].

Основною метою інвесторів і замовників є спорудження будівельного об'єкта за окресленими параметрами інвестиційної привабливості та передавання його в експлуатацію, при цьому в пріоритеті залишається загальна мінімізація витрат та скорочення термінів будівництва для мінімально можливого періоду окупності або продажу об'єкту для повернення вкладених фінансів та отримання додаткового прибутку.

На практиці підприємство-девелопер може виконувати не лише функції управління та розвитку проекту, а бути його ініціатором та інвестором. Але у будь-якому випадку, інвестиційно-будівельні проекти об'єднують в собі значну кількість виконавців та учасників проекту. В процесі створення будівельних об'єктів задіяні: виробники продукції, матеріалів та обладнання, постачальники та логістичні компанії, окреме місце займає широкий спектр задіяних будівельно-монтажних та спеціалізованих підприємств; всі співробітники є складовими великого механізму перетворення уявної ідеї на фізичне отримання продукту плідної праці – об'єкту нерухомості та отримання фінансового результату [8, с. 485].

Визначення оптимальної моделі ефективної реалізації інвестиційно-будівельних проектів за допомогою певного інструментарію з фінансування, управління, організації та контролю виконання робіт і є основними складовими в системі об'єктно-орієнтованого менеджменту в організаційній структурі управління на засадах девелопменту.

Розглядаючи більш глибоко питання трансформації ОСУ підприємства-девелопера, доцільно зупинитись на формуванні теорії бюджетного управління як сучасної технології управління підприємством, зокрема, сучасних концепцій бюджетування. В Україні на сучасному етапі можливо виділити п'ять основних напрямків розвитку системи бюджетування:

- 1) бюджетування на основі бухгалтерського обліку;
- 2) напрямком поєднання бюджетування та стратегічного управління;
- 3) формування технологій практичного впровадження бюджетування;
- 4) процесно-орієнтований підхід до бюджетування;
- 5) підходи формування бюджетування на крупних виробничих підприємствах [5, с. 4028].

Концепція бюджетування на Заході формувалася досить довгий час разом з іншими галузями економіки й сформувалася як результат розвитку технологій планування й фінансового менеджменту. Тому закордонні автори представляють бюджетування як одну з галузей фінансового менеджменту, у той час, як вітчизняні учені дивляться на цю концепцію відокремлено. Західні фахівці акцентують увагу на зв'язку

бюджетування з базовими категоріям фінансового менеджменту, такими, як: інвестиції, вартість капіталу і його структура, управління оборотними активами й ін. Таким чином, бюджетування насамперед повинне допомогти в підвищенні акціонерної вартості капіталу підприємства, збільшенні рентабельності інвестицій, оптимізації структури капіталу, тобто забезпечити передумови довгострокового розвитку, які детально розглянуті в таблиці 1.

Таблиця 1

Принципи побудови прогресивного бюджетування (advanced budgeting)

Перехід від	Пропонується як краще рішення
детальних бюджетів для численних об'єктів	глобальні бюджети і окремі релевантні детальні бюджети
виключно річного періоду як бази планування	динамічне охоплення часу
автономного стратегічного планування	інтегроване стратегічне планування
виключно фінансового фокусування	концентрація на релевантні показники продуктивності і послуг
фокусування на підрозділах і підприємстві в цілому	облік всіх рівнів виконання робіт і надання послуг
пріоритетного розгляду видів витрат з орієнтацією на «вхід»	пріоритетний розгляд процесів з орієнтацією на «вихід»
цілей (витрат), що мають внутрішню орієнтацію	цілі, розроблені на підставі бенчмаркінгу
жорстких (бюджетних) цілей	самоутворючі відносні цілі

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 [7, с. 586].

В стратегії трансформації організаційної структури управління ПДБ, бюджетування покликане пов'язувати оперативні цілі структурних одиниць зі стратегічною метою підприємства-девелопера за допомогою мотивації керівників на виконання бюджетів їх підрозділів, або проектів закріплених за ними. Фінансові бюджети дають змогу прогнозувати фінансовий стан девелопера, 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 ПДБ 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).

Необхідно зазначити, що ефективність реалізації будь-якого інвестиційного-будівельного 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.

Відтак, процесі бюджетування інвестиційно-будівельного проекту слід врахувати:

- відповідність інвестиційної пропозиції стратегічним цілям ПДБ;
- часовий фактор та вартість капіталу при розгляді проекту та/або портфеля проектів;
- 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 підприємства-девелопера;

– розрахунок можливого грошового потоку за весь життєвий цикл проекту тощо.

Протягом багатьох років девелопери 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-девелопери змушені бути більш динамічними. Успішні девелопери 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 неминує викликає необхідність доповнювати процедурою бюджетування стратегічно-орієнтовані програми розвитку ПДБ.

Висновки. В даній статті обґрунтовано методологію та науково-прикладний інструментарій адміністрування операційною діяльністю підприємства-девелопера в будівництві у форматі мультигосподарського портфеля проектів: реалізовано визначальну методологічну інновацію та методико-прикладну перевагу дослідження – забезпечено налаштування його методологічного підґрунтя та розрахункового аналітичних компонент на подолання провідної методологічної проблеми в адмініструванні ПДБ – узгодження пріоритетів стратегічного зростання підприємства-девелопера з вимогами реалізації адміністрування проектами в автономному економічному, бюджетно-логістичному та адміністративному циклі під орудою компанії-девелопера, що ускладнює для девелопера маневрування інвестиційно-фінансовими ресурсами «з проекту в проект» і вимагає більш тривалого попереднього аналізу та відбору проектів до складу портфеля, що й було реалізовано у методологічному та аналітичному просторі даного дослідження.

Список використаних джерел:

1. Бушуєв С.Д. Стратегічний аудит інфраструктурних проектів та програм. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 36. С. 20–28. <http://dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.9783302>
2. Marchuk Tetyana, Ryzhakov Dmytro, Ryzhakova Galyna. Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. Vol. 14(4). Pp. 12–20. DOI: [http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02)
3. Поколенко В.О., Малихіна О.М. Інноваційна технологія оцінки якості менеджменту будівельних підрядних підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 32. С. 146–152.
4. Malykhina O., Ryzhakova G. Transformation of approaches and means of diagnosing risks of investment projects and government targeted programs. *Innovative Solutions In Modern Science*. 2019. Vol 2. No. 29. Pp. 5–14. DOI: [http://doi.org/10.26886/2414634X.2\(29\)2019.1](http://doi.org/10.26886/2414634X.2(29)2019.1)
5. Ryzhakova, Galyna, Petrukha, Serhiy. The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. No. 8(4). Pp. 4024–4033. DOI: <http://10.35940/ijrte.D8356.118419>
6. Теоретико-методологічні засади інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні : монографія. Київ : ДКС Центр, 2018. 442 с.
7. Chernyshev D. Implementation of principles of biospheric compatibility in the practice of ecological construction in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 10. No 3.2: Special Issue 2. Pp. 584–586.
8. Chupryna Y. The identification of alternatives and changes in scenarios for the development of regional build clusters. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 10. No 3.2: Special Issue 2. Pp. 484–486.

References:

1. Bushuyev, Sergiy (2019). Stratehichnyy audyt infrastrukturnykh proektiv ta prohramm [Strategic audit of infrastructure projects and program]. *Management of Development of Complex Systems*, no. 38, pp. 20–28. <http://dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.9783302>.
2. Marchuk Tetyana, Ryzhakov Dmytro, Ryzhakova Galyna (2017). Identification of the basic elements of the innovation-analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 14(4), pp. 12–20. DOI: [http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02)
3. Pokolenko V.O., Malykhina O.M. (2017). Innovatsiyina tekhnolohiya otsinky yakosti menedzhmentu budivel'nykh pidryadnykh pidpryyemstv [Innovative technology of quality control of management of construction facilities]. *Management of development of complex systems*, no. 32, pp. 146–152.
4. Malykhina O., Ryzhakova G. (2019). Transformation of approaches and means of diagnosing risks of investment projects and government targeted programs. *Innovative Solutions In Modern Science*, vol. 2, no. 29, pp. 5–14. DOI: [https://doi.org/10.26886/2414634X.2\(29\)2019.1](https://doi.org/10.26886/2414634X.2(29)2019.1)
5. Ryzhakova, Galyna, Petrukha, Serhiy (2019). The Innovative Technology for Modeling Management Business Process of the Enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, no. 8(4), pp. 4024–4033. DOI:10.35940/ijrte.D8356.118419
6. Fedorenko, V.G., Ryzhakova, G.M. et al. (2018). *Teoretyko-metodolohichni zasady innovatsiyno-investytsiynoyi diyal'nosti v Ukraini* [Theoretical and methodological foundations of innovation-investment activity]. Kyiv: DKS Center, 442 p. (in Ukrainian)
7. Chernyshev D. (2018). Implementation of principles of biospheric compatibility in the practice of ecological construction in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*, vol. 10, no. 3.2: special issue 2, pp. 584–586.
8. Chupryna Y. (2018). The identification of alternatives and changes in scenarios for the development of regional build clusters. *International Journal of Engineering & Technology*, vol. 10, no. 3.2: special issue 2, pp. 484–486.