

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.100>

УДК 336

*С. М. Ратушний,
аспірант кафедри фінансів та цифрової економіки,
Державного університету «Житомирська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2828-7763>*

**РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ КАПІТАЛЬНИХ
ІНВЕСТИЦІЙ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ
СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ**

*S. Ratushniy,
Postgraduate student of the Department of Finance and Digital economy,
State University "Zhytomyr Politechnika"*

**DEVELOPMENT OF FINANCIAL PLANNING OF CAPITAL
INVESTMENTS OF CONSTRUCTION ENTERPRISES BASED ON THE
FINANCIAL CONTROLLING SYSTEM**

Стаття присвячена розробці напрямів розвитку фінансового планування капітальних інвестицій будівельних підприємств на основі впровадження системи фінансового контролінгу. Виділено проблемні питання, пов'язані з реалізацією функції планування на підприємствах сфери будівництва, зокрема: слабкий взаємозв'язок стратегічного фінансового планування з оперативним;

нечіткість визначення центрів фінансової відповідальності за бюджети бізнес-процесів; складність застосування традиційних методик бюджетування на будівельних підприємствах, враховуючи їх галузеву специфіку; різноманітність форм, джерел, механізмів фінансового забезпечення капітального інвестування будівельного підприємства, що нівелює значення «готових методик» бюджетування. В результаті дослідження розроблено організаційну модель бюджетування інвестиційного проєкту будівельного підприємства в залежності від фази його життєвого циклу (передінвестиційної, інвестиційної та постінвестиційної), що, на відміну від існуючих, створена не лише з позиції виконавців проєкту, що зосереджує увагу на оперативному і нівелює значення стратегічного планування, але і з позиції інвесторів (замовників), управителя (для ФФБ), інших суб'єктів. Модель сформовано на підставі уточнення принципів (загальних та галузевих), методів (централізованих, децентралізованих та змішаних) й етапів бюджетування (формування інвестиційних намірів інвестором; ідентифікація суб'єктів, долучених до проєкту; визначення схеми фінансування; документальне оформлення інвестиційних намірів у вигляді системи бюджетів, фінансового плану; контроль за реалізацією фінансового плану), що надало можливість визначити функції фінансового контролера на різних стадіях (фазах) життєвого циклу капітального інвестиційного проєкту.

The article is devoted to the development of directions for the development of financial planning of capital investments of construction enterprises based on the financial controlling system. Problematic issues related to the implementation of the planning function at construction enterprises are highlighted, in particular: the weak relationship between strategic financial planning and operational planning; unclear definition of centers of financial responsibility for budgets of business processes; the difficulty of applying traditional budgeting methods at construction enterprises, taking into account their industry specifics; variety of forms, sources, mechanisms of financial support for capital investment of a construction enterprise, which negates

the importance of "ready-made methods" of budgeting. As a result of the study, an organizational model of budgeting of an investment project of a construction enterprise was developed depending on the phase of its life cycle (pre-investment, investment and post-investment), which, unlike the existing ones, was created not only from the position of project executors, which focuses attention on operational planning and reduces the importance strategic, but also from the position of investors (customers), manager (for FFB), other subjects. The model was formed on the basis of clarification of principles (general and branch), methods (centralized, decentralized and mixed) and stages of budgeting (formation of investment intentions by the investor; identification of subjects involved in the project; definition of the financing scheme; documentation of investment intentions in the form of a system of budgets , financial plan; control over the implementation of the financial plan), which made it possible to determine the functions of the financial controller at different stages (phases) of the life cycle of a capital investment project. It is noted that in the pre-investment phase of the project, the financial controller performs the functions of planning, forecasting, analysis, control (the involvement of such a specialist or structure at the pre-investment stage is important for all models and types of construction project financing). During the implementation phase of the capital investment project, the priority function of the financial controller is cost control and coordination of the actions of project and sub-project executors. In the phase of completion of the investment project, the functions of the financial controller are exclusively control. Prospects for further scientific research should be connected with the development of other functions of the system of financial controlling of capital investments of construction enterprises.

Ключові слова: *капітальні інвестиції, фінансовий контролінг, будівельні підприємства, інвестиційний проєкт, фінансове планування, бюджетування.*

Keywords: *capital investments, financial controlling, construction enterprises, investment project, financial planning, budgeting.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Незважаючи на те, що фінансове планування та прогнозування як окремі функції фінансового контролінгу достатньо широко висвітлено у фаховій літературі, є низка нерозроблених питань, пов'язаних з їх реалізацією на будівельних підприємствах, що обумовлено галузевою специфікою. Наприклад, складності, пов'язані з плануванням зміни вартості об'єкта будівництва під впливом факторів зовнішнього середовища, порушення термінів виконання робіт, поява розбіжностей у показниках стратегічного та оперативного планів тощо. На більшості будівельних підприємств фінансове планування здійснюється у вигляді кошторисного планування або бюджетування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фінансового планування та бюджетування на основі впровадження системи фінансового контролінгу достатньо широко висвітлено у наукових працях В. Карцевої [4], Л. Гусарової [3], Г. Петренко, Н. Петрухи, Г. Рижаків, Т. Марчук, О. Малихіної [10] та багатьох інших. Проблеми реалізації проєктів капітального інвестування (в тому числі - будівельних проєктів) достатньо докладно досліджено у наукових працях Т. Майорової [7; 8], Ю. Коваленко [6], О. Кириченка [5] та інших. Ми погоджуємось з позицією авторів, які пишуть, що з метою прийняття ефективних та зважених управлінських фінансових рішень на підприємстві необхідно створити дієву систему бюджетування, спрямовану на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та оптимізацію бізнес-процесів. Крім того, є обов'язковим усвідомлення зв'язку системи бюджетування зі стратегічними цілями підприємства [10]. Вивчаючи проблеми бюджетування на будівельних підприємствах, інший автор – Л. Гусарова - стверджує, що організація процесу бюджетування на підприємстві будівельної галузі, яка здійснюється з врахуванням їх організаційних та технологічних особливостей, дозволяє оптимізувати ресурсні потоки, забезпечити стабільну й ефективну діяльність підприємства, підвищити рівень його конкурентоспроможності [3]. Відзначаючи

актуальність оперативного фінансового планування на будівельних підприємствах, О.В. Оскома стверджує про необхідність удосконалення його методів, форм, підходів з позиції використання концепції фінансового контролінгу. Значущість контролінгу автор пов'язує з оптимізацією управління вартістю будівельного підприємства та удосконаленням організаційних схем оперативного та стратегічного фінансового планування [9]. Беленкова О.Ю. стверджує, що управління ресурсами з використанням контролінгу як методу оперативного управління здатне суттєво збільшити вигоди як для підрядних підприємств, що здійснюють будівельні роботи, так і для служби замовника, що планує витрати на будівництво [1]. Авторка стверджує, що підприємство повинно знаходити напрями скорочення втрат часових, матеріальних і фінансових ресурсів на підставі оптимізації витрат будівельного проєкту. Таким чином, залишається значна кількість проблемних питань, пов'язаних з впровадженням системи фінансового контролінгу та реалізацією її функцій на підприємствах будівельної галузі, що вимагає проведення додаткових наукових досліджень. Це вимагає посиленої уваги до удосконалення виконання функції фінансового планування суб'єктами системи фінансового контролінгу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка напрямів розвитку функції планування у системі фінансового контролінгу капітальних інвестицій будівельних підприємств, що сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності шляхом досягнення поставлених стратегічних та оперативних цілей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для капітальних інвестицій підприємств будівництва є пріоритетним стратегічне фінансове планування, що пов'язано з довгостроковим характером інвестиційних проєктів будівельних підприємств. Однак є важливим і роль оперативного фінансового планування, що деталізує та обґрунтовує цільові показники стратегічного значення. На практиці є необхідним пошук напрямів економії витрат, оптимізації процесу будівництва, з врахуванням можливого порушення

графіків рух грошових надходжень, наявності відхилень на різних стадіях будівництва об'єктів тощо. Таким чином, стратегічне та оперативне фінансове планування в межах системи контролінгу є тісно взаємопов'язаними.

Проблемні питання, пов'язані з реалізацією функції планування на підприємствах сфери будівництва, є такими: 1) слабкий взаємозв'язок стратегічного фінансового планування з оперативним, що проявляється у відсутності зв'язку структури бюджетів бізнес-процесів з показниками стратегічного фінансового плану; 2) нечіткість визначення центрів фінансової відповідальності за бюджети бізнес-процесів; 3) традиційні методики бюджетування складно застосувати на будівельних підприємствах, враховуючи його галузеву специфіку; 4) різноманітність форм, джерел, механізмів фінансового забезпечення капітального інвестування будівельного підприємства обумовлює потребу у «індивідуальній моделі бюджетування», що нівелює значення «готових методик» бюджетування; 5) використання бюджетування є епізодичним, зокрема у випадку контролю за витратами (зазвичай з метою їх скорочення) або за показниками (для оцінки результативності діяльності окремих виконавців).

До визначеного переліку фахівці-дослідники фінансового планування та бюджетування додають: недооцінювання можливості залучення позикових коштів для одержання бездефіцитного бюджету; поширення функції бюджетування лише на конкретний структурний підрозділ (найчастіше фінансового відділу) без залучення інших; при складанні бюджету неврахування залишків грошових коштів на початок планового періоду; неструктурованість або неповнота інформації для складання консолідованого бюджету; нескоординованість сформованих бюджетів між виконавцями; незрозумілі інвестиційні цілі.

Як зазначає Ю.Г. Прав, «...планування є властивістю більшості цілеспрямованих систем» [11]. Автор зазначає, що планування інвестицій виступає складовою цілісної системи планування суб'єктів господарювання,

що вимагає його взаємоузгодження з плануванням у сферах постачання, виробництва, реалізації, кадрового планування тощо.

Визначаючи роль фінансового контролінгу при плануванні майбутньої діяльності будівельного підприємства, О.В. Оскома пише, що вона полягає у пошуку та подальшому виборі інструментів аналізу та подальшого контролю фінансів при здійсненні проєктів будівництва. Зважаючи на системний характер фінансового контролінгу, який інтегрує у собі функції планування, прогнозування, обліку, аналізу, контролю, основними завданнями оперативного планування автор вважає [9]:

- 1) регулювання всіх стадій та процесів здійснення будівельних робіт на основі обліку та контролю оперативних завдань;
- 2) оцінка поточного стану будівельних робіт;
- 3) поточний контроль за відхиленнями від оперативного фінансового плану;
- 4) усунення виявлених відхилень.

До мети, завдань та етапів здійснення оперативного фінансового планування капітальних інвестицій у сфері будівництва є низка вимог.

По-перше, необхідно визначити цільові показники діяльності будівельного підприємства, що є вихідною базою для планування. В якості їх традиційно виділяють: зростання фінансових результатів діяльності підприємства, зростання акціонерної вартості будівельного підприємства, генерація грошових доходів тощо. Такі показники визначаються в залежності від обраної підприємством стратегії.

По-друге, є необхідною чітка регламентація поставлених цілей у документах підприємства (стратегічні фінансові плани, оперативні фінансові плани, договори з інвесторами, підрядчиками, банками, страховими компаніями, техніко-економічна документація, система звітності за кожною стадією будівельних робіт тощо).

По-третє, необхідно визначити перелік фінансово відповідальних осіб та структурних підрозділів за визначені цільові показники.

По-четверте, є важливим визначити інструменти виявлення відхилень від оперативних фінансових планів та систему впливу на виконавців.

Достатньо складно виокремити фінансове планування від інших функцій системи контролінгу, оскільки його роль реалізується у зв'язку з іншими функціями. Зазвичай фінансове планування реалізується шляхом здійснення бюджетування. Як стверджують автори [2, с. 89], основою метою бюджетування є створення інструментарію планування, управління та контролю за ефективністю діяльності суб'єкта господарювання, заснованого на систематичному прогнозуванні його майбутнього розвитку за допомогою складання бюджетів. В контексті нашої предметної області бюджетування є сучасною управлінською технологією, своєрідним інструментом контролю управлінців за діяльністю підприємства та реалізацією будівельних проєктів.

Важливими завданнями фінансового планування для будівельних проєктів є такі: 1) акумуляція та забезпечення необхідними фінансовими ресурсами проєкту будівництва; 2) визначення шляхів ефективного використання фінансових ресурсів; 3) мобілізація ресурсів збільшення прибутку; 4) дотримання інтересів акціонерів та інших інвесторів; 5) гарантія виконання зобов'язань підприємства перед бюджетом та позабюджетними фондами, банками та іншими кредиторами.

Досліджуючи планування капітальних інвестицій, слід його пов'язати з основними стадіями процесу будівництва (стадією планування або передінвестиційною стадією, стадією реалізації проєкту або інвестиційною стадією та стадією експлуатації об'єкту інвестування або постінвестиційною стадією).

Майорова Т.В., досліджуючи питання проєктного фінансування, велике значення надають фінансовим планам, метою формування яких є взаємоузгодженість доходів та витрат за інвестиційним проєктом. На думку автора, процес фінансового планування складається з таких складових етапів: 1) аналіз фінансових показників підприємства за попередні роки; 2) формування короткострокового фінансового плану; 3) складання

довгострокового (стратегічного) фінансового плану; 4) реалізація фінансових планів та контроль за плановими показниками [7].

Досліджуючи планування будівельного проєкту, група авторів [10] виокремлює власний погляд, визначаючи такі основні етапи: 1) оцінка стратегічного потенціалу учасників проєкту (в попередньо розглянутому варіанту це відповідає стадії ініціювання прийняття інвестиційного рішення). Цей етап дозволяє конкретизувати стратегію інвестування проєкту з визначеними стратегічними фінансовими цілями; 2) етап інвестиційної підготовки проєкту (визначення принципів, методів бюджетування, форм бюджетів, розподіл бюджетів за стадіями життєвого циклу проєкту, відповідальними виконавцями); 3) формування окремих бюджетів та їх оцінка (розробка форм, відповідальних за виконання, визначення центрів фінансової відповідальності). На практиці необхідно створити інвестиційний бюджет та оперативний бюджет будівельного проєкту, визначити прогностичні результати його виконання; 4) формування консолідованого бюджету будівельного проєкту; 5) аналіз виконання консолідованого бюджету проєкту та окремих часткових бюджетів його виконавцями, виявлення відхилень.

На нашу думку, послідовність етапів фінансового планування на підприємствах, долучених до будівельних проєктів, є такою: 1) формування інвестиційних намірів інвестором (постановка стратегічних цілей, обґрунтування джерел та інструментів фінансування); 2) ідентифікація суб'єктів, долучених до проєкту; 3) визначення схеми фінансування; 4) документальне оформлення інвестиційних намірів у вигляді системи бюджетів, фінансового плану; 5) контроль за реалізацією фінансового плану.

Надамо характеристику кожному з наведених етапів.

Важливим етапом фінансового планування є етап формування інвестиційних намірів та передпроектного опрацювання будівництва. В економічній літературі іноді розглядають етап ініціювання та етап прийняття рішення про інвестування. Етап ініціювання – це проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища (інвестиційного клімату), спостереження,

формування стратегічних фінансових цілей. Етап прийняття рішення завершується його кінцевою формалізацією у вигляді стратегічного фінансового плану (до його складання відбувається оцінка інвестиційних альтернативних проєктів, пошук та аналіз фінансової діяльності виконавців-забудовників тощо).

До моменту прийняття рішення про інвестування відбувається: 1) оцінка попиту та пропозиції на ринку нерухомості; 2) аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на розвиток ринку житлової нерухомості; 3) розробка концепції забудови території; 4) формування проєктної команди (оцінка можливостей залучення професійних консультантів); 5) аналіз фінансово-інвестиційної доцільності реалізації будівельного проєкту; 6) залучення компанії, що управляє проєктом. В контексті здійснення фінансового планування на етапі формування інвестиційних намірів формуються стратегічні цілі, завдання фінансування проєкту будівництва та формується стратегічний фінансовий план.

Наступним етапом фінансового планування є ідентифікація суб'єктів, долучених до проєкту. Впроваджуючи систему бюджетів на будівельному підприємстві, слід визначити перелік суб'єктів-розробників бюджетів та перелік суб'єктів-виконавців бюджетів. Автори [10], досліджуючи систему фінансового планування і бюджетування для підрядного способу будівництва, обмежують свою предметну область виключно бюджетуванням для виконавців девелоперського будівельного проєкту, тобто забудовниками та підрядниками, не приділяючи увагу іншим учасникам. Під бюджетуванням виконавців будівельного проєкту автори розглядають «... процес планування, який забезпечує кількісне та якісне відображення прогнозних розрахунків надходжень і можливих витрат для реалізації визначеної політики (стратегії) будівельного підприємства – як учасника реалізації будівельного проєкту в даний період часу, будується на цілеспрямованих рішеннях, що приймаються на основі аналізу та багатоваріантних економічних розрахунків на майбутній (плановий) період з урахуванням індикативного планування, що забезпечує

досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства, і на цій основі здійснюється регулювання внутрішніх і зовнішніх економічних стосунків стейкхолдерів будівельного проекту» [там же]. Водночас систему фінансового планування слід розглядати не лише з позиції виконавців проекту, що зосереджує увагу на оперативному плануванні і нівелює значення стратегічного планування, але і з позиції інвесторів (замовників), управителя (для Фондів фінансування будівництва - ФФБ), інших суб'єктів.

Зокрема, для схеми фінансування будівництва на основі моделі ФФБ (Фондів фінансування будівництва (тип А) частково стратегічне фінансове планування і прогнозування здійснює інвестор (довіритель), що полягає у формуванні інвестиційних намірів (пошук об'єкта капітальних вкладень, розрахунок прибутковості майбутнього проекту, пошук будівельної компанії, яка використовує механізм ФФБ). Наступним суб'єктом-розробником стратегічного фінансового плану виступає управитель, який після укладання з довірителями (інвесторами) договорів про участь у Фонді фінансування будівництва та укладання із забудовником договору на будівництво та забезпечення прийняття в експлуатацію об'єктів завершеного будівництва формує стратегічний фінансовий план та бюджет капітальних інвестицій для виконавця - будівельного підприємства.

Будівельні підприємства при схемі фінансування на основі моделі ФФБ (тип А), що є виконавцями бюджетів, не здійснюють стратегічне фінансове планування та бюджетування, а зосереджують увагу виключно на виконанні оперативних бюджетів. Водночас будівельне підприємство укладає договір з управителем на будівництво та забезпечення прийняття в експлуатацію об'єктів будівництва. Участь основних суб'єктів будівельного проекту у стратегічному та оперативному фінансовому плануванні для схеми фінансування будівництва на основі моделі ФФБ (тип А) розкрито за допомогою табл. 1.

Таблиця 1. Участь основних суб'єктів будівельного проекту у стратегічному та оперативному фінансовому плануванні для схеми фінансування будівництва на основі моделі ФФБ (тип А) *

<i>Етапи</i>	<i>Інвестор (довіритель)</i>	<i>Управитель</i>	<i>Забудовник</i>	<i>Інвестор</i>	<i>Забудовник (девелопер)</i>
	<i>Фінансування будівництва на основі моделі ФФБ (тип А)</i>			<i>Модель «девелоперського інвестиційного проекту»</i>	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Стратегічне фінансове планування:					
Ініціювання прийняття інвестиційного рішення (формування інвестиційних намірів)	+			+	
Етап прийняття інвестиційного рішення	+	+		+	+
Оперативне фінансове планування		+	+	+	+

*складено автором

Якщо розглядати модель безпосередньої взаємодії замовника та будівельного підприємства, то забудовник (девелопер) більше долучений до стратегічного фінансового планування, ніж при фінансуванні на основі моделі ФФБ (тип А). Це є передумовою необхідності формування підрозділу фінансового контролінгу (посади фінансового контролера) для узгодження стратегічних і оперативних цілей фінансового планування. Тобто, створення служби фінансового контролінгу як окремого структурного підрозділу є обґрунтованим для будівельного підприємства (девелопера), тому що він виступає суб'єктом – керівником будівельного проекту, який бере на себе всі фінансові ризики. Для схем фінансування будівництва на основі моделі ФФБ більш виправданим є виконання контролінгових функцій управителем з додатковим контролем з боку інвестора.

Щодо виокремлення посади фінансового контролера заслуговує на увагу позиція В. Карцевої, яка стверджує, що за своєю суттю контролінг не

потребує наявності окремої посади або співробітника, а передбачає виключно наявність відповідного кола завдань, які можуть виконувати діючі на підприємстві працівники [4, с. 178]. Але, на наш погляд, це дещо “розміє” фінансову відповідальність виконавців, тому бажано наявність посади фінансового контролера на таких підприємствах.

Визначення порядку та схеми фінансування є багатоетапним та надзвичайно складним процесом. Класифікуючи можливі схеми фінансування, Майорова Т. [7] поділяє їх на такі групи:

- 1) реалізація проєкту як єдиного цілого (передбачає використання власного капіталу, залучення при необхідності позикових коштів);
- 2) реалізація проєкту шляхом поділу його на підпроєкти (окремі складові) та поступова реалізація виділених підпроєктів.

Перша схема фінансування є характерною для невеликих за обсягами проєктів, друга – для складних та об’ємних проєктів (у випадку з будівництвом житлової нерухомості є доцільною використання другої схеми). Переваги другої схеми фінансування будівельних проєктів є такими:

- 1) можливість долучати до підпроєктів різних суб’єктів, зацікавлених саме в результатах таких підпроєктів (інвесторів, фінансово-кредитних установ, страхових компаній, консалтингових та аудиторських фірм тощо);
- 2) можливість більш широкого використання різних фінансових механізмів залучення ресурсів (облігаційні позики, ФФБ різних типів, ФОН тощо);
- 3) можливість використання оптимізаційної схеми оподаткування;
- 4) мінімізація фінансових ризиків за рахунок диверсифікації ризиків підпроєктів тощо.

Використання другої схеми фінансування передбачає доцільність застосування процесно-орієнтованого підходу до бюджетування будівельних проєктів. Сутність цього підходу полягає в тому, що об’єктами процесно-орієнтованого бюджетування виступають окремі бізнес-процеси та проєкти

(підпроекти); наявний тісний зв'язок складених бюджетів із стратегічними фінансовими цілями діяльності підприємства.

Наступним етапом фінансового планування є документальне оформлення інвестиційних намірів у вигляді системи бюджетів, фінансового плану. Традиційно форма фінансових планів розробляється підприємством самостійно з використанням балансового принципу (доходна та видаткова частина). Лише для державних підприємств та підприємств, де понад 50% акцій належить державі, затверджена форма фінансового плану згідно з нормативними документами. Оскома О.В., досліджуючи документообіг у фінансовому контролінгу при реалізації концепції вартісно-орієнтованого оперативного планування, пише про високий рівень задокументованості [9]. Це визначає необхідність регламентації в документах будівельного підприємства таких питань в галузі планування: 1) ідентифікація стратегічних та оперативних цілей та завдань; 2) регламентація організації робіт з розробки планів; 3) формування бюджетів з розподілом за місцями виникнення витрат та доходів.

При складанні бюджету необхідно врахувати наявність взаємозв'язку бюджетування з проектно-кошторисним плануванням (оскільки у кожного проекту є чіткі кошториси, графіки будівництва), що визначатиме форму, структуру бюджетів та методику їх складання. Також є важливим при фінансовому плануванні враховувати доходи та витрати всіх учасників будівельного проекту (замовника, підрядника, інвестора). При фінансовому плануванні слід виходити не з плану обсягу продажу (як для більшості виробничих та торговельних підприємств), а від обсягу витрат на будівництво. Водночас слід зважати, що бюджетна структура планів та їх взаємозв'язок, ступінь деталізації затрат є індивідуальними для кожного конкретного будівельного підприємства, що обумовлено специфікою будівельного інвестиційного проекту.

Є також важливим при складанні бюджету проекту капітального будівництва орієнтуватись на інформацію управлінського обліку (специфіку

статей затрат, аналітичні розрізи затрат), яка вже сформована на підприємстві. Зазвичай система бюджетування створюється на підприємствах після того, як вже створена система управлінського обліку або одночасно з нею.

Зокрема, автори [10] щодо створення бізнес-моделі бюджету підприємств-виконавців девелоперського будівельного проєкту пропонують розробити 3 форми:

- 1) форми інвестиційного та операційних бюджетів підприємства, де зазначити стратегічні та оперативні цілі;
- 2) сукупний (консолідований) бюджет як інструмент стратегічного управління;
- 3) формат відображення бюджетів (для керівників та виконавців бюджетів), який би забезпечив узгодженість між бюджетами різних рівнів.

Враховуючи галузеву специфіку будівельного підприємства та довгостроковість процесу будівництва, пропонуємо такий перелік бюджетів проєкту (табл. 2)

Таблиця 2. Перелік бюджетних форм (бюджетів) для будівельного підприємства при здійсненні фінансового планування

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування бюджетної форми</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
1	Бюджет на передінвестиційну підготовку
2	Бюджет прямих витрат на ТМЦ
3	Бюджет витрат на оплату праці
4	Консолідований бюджет будівництва (складається з бюджетів витрат по окремих підпроєктах) або бюджет капітальних інвестицій
5	Бюджет адміністративних витрат
6	Кредитний бюджет (розрахунків з кредиторами)
7	Бюджет руху грошових коштів
8	Бюджет доходів і витрат
9	Бюджет активів і пасивів
10	Прогнозний баланс

* складено автором

Перелік бюджетних форм може варіюватись в залежності від особливостей діяльності та кількості проєктів окремих будівельних підприємств. Важливим бюджетом при фінансовому плануванні будівельного проєкту є бюджет капітальних інвестицій (витрат). В цілому управління витратами будівельного проєкту передбачає здійснення таких кроків:

- 1) формування попереднього проєкту капітальних інвестицій;
- 2) створення графіку фінансування капітальних інвестицій;
- 3) уточнення та коригування показників бюджету капітальних інвестицій в ході реалізації будівельного проєкту;
- 4) здійснення оптимізації витрат;
- 5) розрахунок та оцінка ефективності проєктних рішень при реалізації проєкту.

В цьому випадку об'єктами фінансового контролінгу капітальних інвестицій (витрат) виступатиме: 1) витрати на підготовку будівельного майданчика; 2) транспортні та заготівельні витрати; 3) витрати на установку, монтаж обладнання; 4) витрати на послуги спеціалізованих підприємств та інших фахівців; 5) витрати на страхування ризиків.

При формуванні бюджетів капітальних проєктів є обов'язковим дотримання таких вимог (принципів) бюджетного планування: повноти, обґрунтованості, інтегрованості, гнучкості, економічності. Але галузева специфіка накладає свій відбиток на визначення принципів фінансового планування та бюджетування, що дозволяє доповнити цей перелік спеціальними (галузевими) принципами (табл. 3)

**Таблиця 3. Загальні та спеціальні (галузеві) принципи
бюджетування будівельних підприємств***

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування загального принципу</i>	<i>Сутність загального принципу</i>	<i>№ з/п</i>	<i>Найменування спеціального (галузевого) принципу</i>	<i>Сутність спеціального принципу</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1	Принцип повноти	Бюджетування охоплює всі аспекти господарської діяльності підприємства	1	Принцип пооб'єктної та процесної диференціації плану будівельних робіт	Передбачає розподіл складеного плану робіт за конкретними об'єктами, етапами, стадіями виконання робіт.
2	Принцип обґрунтованості	Орієнтація на існуючий стан підприємства та потреби ринку. Передбачає врахування обмежень на фінансові ресурси	2	Принцип резервування	Встановлення допустимого порушення строків виконання будівельних робіт (передбачає також розподіл встановленого резерву між виконавцями робіт)
3	Принцип інтегрованості	Наявність тісного взаємозв'язку між різними видами бюджетів	3	Принцип диверсифікації ризиків	Розподіл ризиків між замовниками та виконавцями в залежності від типу укладених угод між ними
4	Принцип гнучкості	Система планів може змінюватись під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	4	Принцип контролю	Полягає у наявності постійного контролю за якістю, обсягами та строками виконання будівельних робіт
5	Принцип економічності	Витрати на планування (бюджетування) повинні раціонально співвідноситись з отриманими результатами	5	Принцип збалансованості	Полягає у збалансованості плану матеріальних, фінансових, трудових ресурсів

*уточнено автором

При формуванні бюджету проєкту капітального інвестування є можливим використовувати такі методи планування: 1) метод

централізованого бюджетування (за напрямом «згори донизу»), що означає розробку бюджетів низового рівня (рівня виконавців) на підставі консолідованих бюджетів вищого рівня. Достатньо часто такий метод не враховує потреб та можливостей виконавців бюджету; 2) метод децентралізованого бюджетування (за напрямом «знизу вгору»), що означає послідовну консолідацію бюджетів виконавців-підрозділів нижчого рівня до рівня консолідованого (зведеного) бюджету; 3) комбінований або змішаний метод, що передбачає два напрями зустрічного планування, що має низку переваг для будівельного підприємства (можливість уточнення низових планів керівництвом, виходячи із стратегічних фінансових цілей; врахування можливостей та затрат структурних підрозділів-виконавців бюджетів; більш обґрунтовану форму консолідованого бюджету підприємства).

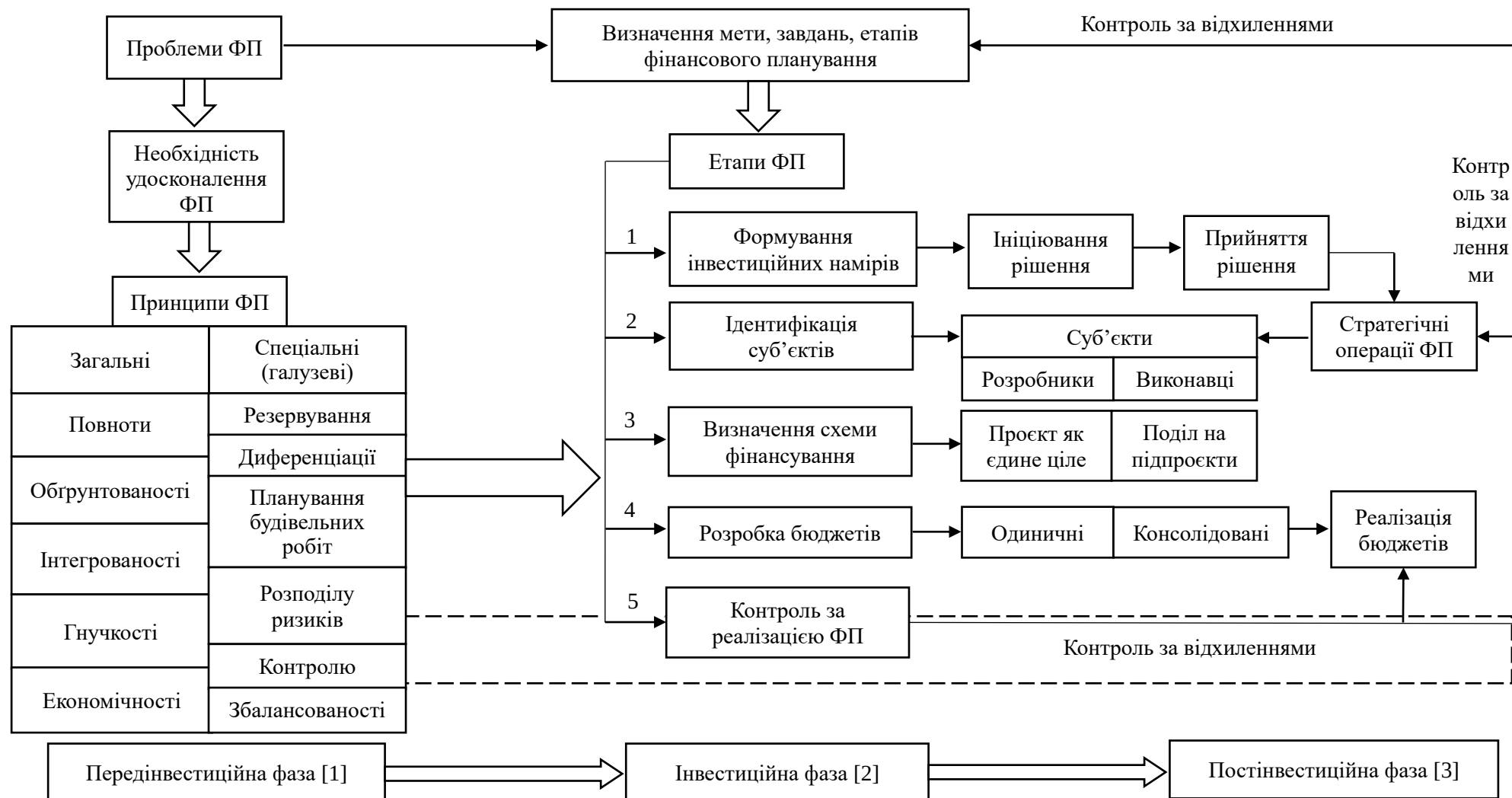
В контексті участі фінансового контролера у процесі бюджетування зазначимо таке. Його роль особливо важлива на етапі формування інвестиційних намірів та формування бюджету на передінвестиційну підготовку. На цьому етапі інвестор може залучати незалежних фахівців, консалтингові установи, комерційні та інвестиційні банки, інститути спільного інвестування, генеральний підрядник тощо. Завдання фінансового контролера – сформулювати стратегічні фінансові цілі проєкту, зацікавити імовірних інвесторів, виконавців, здійснити стратегічний фінансовий аналіз факторів впливу на можливість реалізації проєкту. Використовуючи дані технічного завдання, контролер з проєктною групою оцінює вартісну оцінку майбутніх будівельних робіт, джерела фінансування, обсяг витрат. На стадії проведення тендерів контролер здійснює моніторинг умов, передбачених у плані та тендерних цінах. На передінвестиційному етапі фінансовий контролер виконує функції планування, прогнозування, аналізу, контролю. Залучення такого спеціаліста або структури на передінвестиційному етапі є важливим для всіх моделей та типів фінансування будівельних проєктів.

На етапі реалізації проєкту капітальних інвестицій пріоритетною функцією фінансового контролера є контроль за затратами та координація дій

виконавців проєкту та підпроєктів. Особливо важливим на інвестиційному етапі є контроль контролера щодо недопущення використання коштів інвестиційного бюджету на поточні потреби, не пов'язані із реалізацією даного проєкту.

На етапі завершення інвестиційного проєкту функції фінансового контролера виключно контрольні, які проявляються у порівнянні фактичних капітальних витрат з плановими, що регламентовані у інвестиційному бюджеті, а також контроль за згенерованими грошовими потоками від реалізації проєкту та їх відповідністю плановому бюджету.

Запропонована організаційна модель бюджетування інвестиційного проєкту будівельного підприємства в залежності від стадій життєвого циклу представлено на рис. 1.



Примітки: 1, 2, 3 – уточнені функції фінансового контролера на різних стадіях (фазах) життєвого циклу проєкту.

Рис. 1. Запропонована організаційна модель бюджетування інвестиційного проєкту будівельного підприємства в залежності від стадій (фаз) його життєвого циклу*

*складено автором

Функції фінансового контролера на різних стадіях (фазах) життєвого циклу капітального інвестиційного проєкту уточнено в табл. 4

Таблиця 4. Запропоновані функції фінансового контролера на різних етапах життєвого циклу капітального інвестиційного проєкту*

<i>№ з/п</i>	<i>Стадія життєвого циклу проєкту капітального будівництва</i>	<i>Функції фінансового контролера на виділеній стадії</i>
1	2	3
1	Передінвестиційна фаза (фаза предпроектного фінансового планування)	Формування стратегічних фінансових цілей проєкту, зацікавлення та залучення імовірних інвесторів, виконавців, здійснення стратегічного фінансового аналізу факторів впливу на можливість реалізації проєкту; оцінка грошової оцінки планових будівельних робіт; формування інвестиційного бюджету проєкту. На передінвестиційному етапі фінансовий контролер виконує функції планування, прогнозування, аналізу, контролю.
2	Інвестиційна фаза (реалізація інвестиційного проєкту)	Оперативний контроль за витратами та відхиленнями від оперативних бюджетів, координація дій виконавців проєкту та підпроектів
3	Постінвестиційна фаза (експлуатація об'єкту капітального інвестування та контроль)	Контроль за відповідністю експлуатаційних характеристик об'єкта капітального інвестування проєктам та планам, моніторинг грошових потоків в результаті реалізації проєкту

*складено автором

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, було розроблено організаційну модель бюджетування інвестиційного проєкту будівельного підприємства в залежності від фази його життєвого циклу (передінвестиційної, інвестиційної та постінвестиційної), що, на відміну від існуючих, створена не лише з позиції виконавців проєкту, що зосереджує увагу на оперативному плануванні і нівелює значення стратегічного, але і з позиції інвесторів (замовників), управителя (для ФФБ), інших суб'єктів. Модель сформовано на підставі уточнення принципів (загальних та галузевих), методів (централізованих, децентралізованих та змішаних) й етапів бюджетування (формування інвестиційних намірів інвестором; ідентифікація суб'єктів, долучених до проєкту; визначення схеми фінансування; документальне оформлення інвестиційних намірів у вигляді системи бюджетів, фінансового

плану; контроль за реалізацією фінансового плану), що надало можливість визначити функції фінансового контролера на різних етапах життєвого циклу капітального інвестиційного проєкту. Особливо значущими є функції контролінгу на етапі формування інвестиційних намірів (формування стратегічних фінансових цілей проєкту, залучення імовірних інвесторів, виконавців, здійснення стратегічного фінансового аналізу середовища).

Перспективи подальших наукових досліджень слід пов'язати з розвитком інших функцій системи фінансового контролінгу капітальних інвестицій будівельних підприємств.

Література

1. Белєнкова О. Ю. Переваги впровадження контролінгу в плануванні діяльності будівельних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 47-50.
2. Головацька С. І., Сашко О. П. Обліково-аналітичний інструментарій контролінгу в управлінні витратами підприємства. Монографія. Львів: видавництво Львівського торговельно-економічного університету. 2017. 360 с.
3. Гусарова, Л., Рубцова, О. Актуальні проблеми бюджетування витрат будівельних підприємств в Україні. *Економічний простір*. 2024. Вип. (189), 143-147. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-26>
4. Карцева В. В. Фінансовий контролінг підприємств і організацій споживчої кооперації. Монографія. Полтава: ПУЕТ. 2013. 335 с.
5. Кириченко О. А., Єрохін С. А. Інвестування: підручник. Київ: Знання. 2009. 573 с.
6. Коваленко Ю., Біловус Т., Хелемський В, Шульга Т. Концептуальні засади інвестицій та їх особливості на ринках капіталу. *Науковий вісник Полісся*. 2022. Вип. (2 (23)). С. 80-92. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-2\(23\)-80-92](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-2(23)-80-92)

7. Майорова Т. В. Інвестиційний процес і фінансово-кредитні важелі його активізації в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 332 с.
8. Майорова Т. В., Крук В. В., Шевчук Я. В. Капітальні інвестиції: сутність та проблеми реалізації в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 21. С. 12-16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2015/4.pdf
9. Оскома О. В. Формування механізму вартісно-орієнтованого оперативного планування діяльності будівельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 3. С. 138-142. URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/941/1/DIS_Oskoma.pdf
10. Петренко Г., Н. Петруха, Г. Рижаківа, Т. Марчук, О. Малихіна, Д. Приходько. Вибір імперативів бюджетування інвестиційно-будівельного проєкту як напрям удосконалення системи фінансового менеджменту підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 46. С. 108–117. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.108-111>
11. Прав Ю. Г. Інвестиційне планування як механізм управління інвестиційно-будівельною сферою. *Право та державне управління*. 2019. № 4. С. 194-200. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2019/32.pdf

References

1. Bielenkova, O. (2018), “Advantages of implementation of controlling in planning of building enterprises activities”, *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 47-50.
2. Holovats'ka, S.I. and Sashko, O.P. (2017), *Oblikovo-analitychnyj instrumentarij kontrolinhu v upravlinni vytratamy pidpriemstva* [Accounting and analytical tools of controlling in enterprise cost management], vydavnytstvo L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu, L'viv, Ukraine.
3. Husarova, L. and Rubtsova, O. (2024), “Budgeting costs of construction enterprises in Ukraine current problems”, *Ekonomichnyj prostir*, vol. (189), pp. 143-147. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-26>

4. Kartseva V.V. (2013), Finansovyj kontrolinh pidpriemstv i orhanizatsij spozhyvchoi kooperatsii [Financial controlling of enterprises and organizations of consumer cooperation], PUET, Poltava, Ukraine.
5. Kyrychenko, O.A. and Yerokhin, S.A. (2009), Investuvannia [Investment], Znannia, Kyiv, Ukraine.
6. Kovalenko, Yu. Bilovus, T. Khelems'kyj, V. and Shul'ha, T. (2022), "Conceptual basis of investments and their features in the capital markets", Naukovyj visnyk Polissia, vol. 2 (23), pp. 80-92. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-2\(23\)-80-92](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-2(23)-80-92)
7. Mayorova, T.V. (2013), Investytsijnyj protses i finansovo-kredytni vazheli joho aktyvizatsii v Ukraini [Investment process and financial and credit levers of its activation in Ukraine], KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Mayorova, T. Kruk, V. and Shevchuk, I. (2015), "Capital investment: the nature and problems of implementation in crisis", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 21, pp. 12-16.
9. Oskoma, O.V. (2016), "Formation of the mechanism of cost-oriented operational planning of the construction enterprise", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 3, pp. 138-142, available at: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/941/1/DIS_Oskoma.pdf (Accessed 25 July 2024).
10. Petrenko, H. Petrukha, N. Ryzhakova, H. Marchuk, T. Malykhina, O. and Prykhod'ko, D. (2021), "Selection of budgeting imperatives for an investment and construction project as a direction for improving the company's financial management system", Upravlinnia rozvytkom skladnykh system, vol. 46, pp. 108-117. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.108-111>
11. Prav, Yu.H. (2019), "Investment planning as a mechanism for managing the investment and construction sphere", Pravo ta derzhavne upravlinnia, vol. 4, pp. 194-200, available at: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2019/32.pdf (Accessed 25 July 2024).

Стаття надійшла до редакції 12.08.2024 р.