

УДК 69003:658

Бусарев Вячеслав Валентинович

Аспирант кафедры менеджмента в строительстве

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНО- ОРИЕНТИРОВАННЫХ МОДЕЛЕЙ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Аннотация. Рассмотрены основные методические принципы разработки системы бюджетов строительных предприятий. На основе анализа, систематизации и обобщения теоретических разработок ученых и с учетом практики строительных предприятий доказано, что наиболее перспективным является процессно-ориентированный подход к бюджетированию.

Ключевые слова: процессно-ориентированный подход; бюджетирование; строительное предприятие

Анотація. Розглянуто основні методичні принципи розробки системи бюджетів будівельних підприємств. На основі аналізу, систематизації та узагальнення теоретичних напрацювань учених і з урахуванням практики будівельних підприємств було доведено, що найбільш перспективним є процесно-орієнтований підхід до бюджетування.

Ключові слова: процесно-орієнтований підхід; бюджетування; будівельне підприємство

Abstract. The article discusses the main methodological principles for the development of budgets, construction companies. Based on the analysis, systematization and generalization of theoretical developments of scientists and respecting the practice of construction companies has been proven that the most promising is a process-oriented approach to budgeting. Process-oriented budgeting technique corresponds logically linked to the strategic objectives of the construction company, allows you to define the role of each business process to achieve them, with the optimal formation and use of resources. Building a system of budgeting for building enterprise business processes and responsibility centers (process owners) provides more opportunities for effective management, management decision-making based on the generalized system of quality management, balanced scorecard and the personification of justice. Transparent business processes, timely and quality reporting, transparency of the market and increase the attractiveness of the company's value.

Keywords: process-oriented approach; budgeting; construction company

Постановка задачи

Деятельность инвестиционно-строительных компаний с момента их создания ориентирована на разработку и ведение проектов. Однако, многоступенчатость строительного бизнеса, сложность структуры инвестиционно-строительной отрасли, а также многообразие бизнес-процессов существенно затрудняют внедрение принципов проектного управления в строительстве. До недавнего времени такие инструменты проектного управления, как совместная сквозная работа всех компаний инвестиционно-строительного холдинга над календарным и ресурсным планированием проекта, формированием бюджета проекта, а также проведение моделирования и создание версий

проекта в строительной отрасли практически не применялись. Большое количество учетных и плановых компьютерных программ, выборочно автоматизирующих работу различных подразделений инвестиционно-строительных холдингов, превратила известную в других отраслях «проблему двойного ввода» в проблему ввода десятикратного. Отсутствие связи между плановыми и фактическими данными привело к невозможности проведения попроектного план-фактного анализа и контроля реализации проекта, несоблюдению запланированных в плане сроков реализации проекта, и в конечном итоге, к увеличению затрат на реализацию проекта, и соответственно сокращению прибыли. Предприятия, имеющие сложную производственную структуру, остро нуждаются в

оперативной экономической и финансовой информации, помогающей оптимизировать затраты и финансовые результаты, принимать обоснованные управленческие решения.

Решение проблем, возникающих перед руководством в процессе текущего менеджмента, вызывает значительные затруднения. Чем это объясняется? Одной из основных причин является отсутствие на предприятии стратегии, финансово-экономических целей и критериев. Если у руководства нет четкого понимания целей, то сложность ориентации в рыночных условиях приводит к тому, что планирование деятельности компании отодвигается на второй план, неизбежно уступая место решению текущих дел. Кроме того, имеющиеся форма и содержание плановой информации, а также оперативность предоставления часто не позволяют использовать ее для целей управления, не дает руководству возможность оценить состояние предприятия, знать какими оборотными средствами оно располагает, и принимать решения по их наиболее эффективному распределению.

Выходом из такого положения в условиях рынка является организация на предприятии системы финансового планирования, так как именно финансовый план дает четкое понимание и возможность анализа различных вариантов достижения поставленных целей. Наиболее четко система финансового планирования реализуется в современном менеджменте через формирование бюджетов предприятия. Стремление работать с максимальной экономической отдачей заставляет сегодня многие компании реформировать как свою внутреннюю организационную структуру, так и методы управления бизнесом, одним из которых является бюджетирование.

Анализ научных исследований

На Западе идеологами планирования в компании являются: Р.Л. Акофф (принципы и типы планирования), П. Друкер (целеполагание), И. Ансофф (стратегическое планирование). Краткосрочное планирование развивалось по трем направлениям: финансовый менеджмент, управленческий учет и бюджетирование. Модели планирования, рассматриваемые в финансовом менеджменте, основаны на использовании финансовых коэффициентов для планирования статей баланса от выручки: Р. Брейли, С. Майерс, Ю. Бригхэм, Л. Гапенски, С. Росс и др. Модели бюджетирования, рассматриваемые в управленческом учете наряду с планированием, значительное внимание уделяют контролю: А. Апчерч, К. Друри, Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер и др. В направлении «бюджетирование» создается

комплексная теория по планированию и контролю бюджетов: Дж. Шим, Дж. Сигел, И. Мейтленд и др. Дж. Бримсон и Дж. Антос создали концепцию процессно-ориентированного бюджетирования. Дж. Хоуп и Р. Фрейзер разрабатывают теоретический фундамент нового подхода к бюджетированию, которое основано на адаптивных процессах.

Цель статьи

Цель статьи – повысить эффективность применения моделей бюджетирования на основе реализации процессно-ориентированного подхода и учета инновационной составляющей развития компании.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих взаимосвязанных задач:

- исследование проблем и обобщение методологии и моделей бюджетирования, включая подходы к его организации;
- разработка организационной модели и принципов синхронного проектно-ориентированного инвестиционного, инновационного и финансового планирования;
- разработка рекомендаций по переходу на новую систему комплексного планирования, основанную на подходе инновационных управляющих воздействий.

Изложение основного материала

Сущность бюджетирования состоит в том, что исходя из стратегических и тактических целей, планируется деятельность организации, которая воплощается в конкретных показателях бюджетов, нацеленных на выполнение определенных задач и идентифицируемых средствами бухгалтерского учета. В процессе деятельности и после завершения отчетных периодов осуществляется их сравнение с запланированными, выявляются отклонения, анализируются их причины и принимаются соответствующие управленческие решения.

Некоторые отечественные специалисты отождествляют бюджет с планом, а бюджетирование с процессом планирования. На наш взгляд, информационная система, интегрирующая процессы планирования, контроля и анализа в единую систему, так как планирование без контроля бессмысленно, учет, не используемый для контроля, бесцелен, а контроль, не основанный на запланированных и документально подтвержденных данных, беспредметен.

Некоторые специалисты также не видят разницы между бюджетом и сметой. По нашему мнению, это очень близкие понятия, но не идентичные, что в дальнейшем будет показано.

Задачи, наиболее критичные в строительстве и сейчас, и в будущем, будут определять три ключевых момента, включающие планирование и контроль: *сроки исполнения, финансирование и поступление денег, сдерживание прямых затрат в рамках запланированной себестоимости.*

Бюджетирование основных направлений деятельности предприятия является первым этапом разработки системы регулярного экономического управления и способствует оптимизации финансовых потоков и ресурсов предприятия, что позволяет значительно снизить объем и потребность в них, себестоимость и повысить конкурентоспособность. Особо следует отметить бюджетирование как важнейшее связующее звено между стратегическим и оперативным управлением всеми хозяйственными операциями, направленное на координацию экономических процессов предприятия и, как следствие, на повышение его конкурентоспособности.

В настоящее время, в экономической литературе выделяют пять подходов в определении роли и места бюджетирования в системе управления:

- бюджетирование как элемент управленческого учета;
- бюджетирование как главная составляющая планирования;
- бюджетирование как инструмент контроллинга;
- бюджетирование как метод финансового управления;
- бюджетирование как универсальный инструмент управления в целом.

Финансовые цели компании планируются и затем контролируются в бюджетных моделях. Для управления этими целями нужна такая модель, которая была бы соотносима со стратегией: она должна реагировать на отклонение от стратегии, отслеживать и контролировать стратегические показатели: эффективность каждого этапа проекта, показатели каждого проекта, показатели компаний, подразделений.

Бюджет – это финансовый документ, созданный до того, как предполагаемые действия будут выполняться. Его часто называют "финансовым планом действий", прогнозом будущих финансовых операций. Бюджеты отражают цели и задачи каждого подразделения, каждого центра ответственности и всего предприятия в целом. Это сумма предвиденных затрат и результатов, скоординированных и рассчитанных в соответствии с прошеными оценками.

Бюджет не имеет формализованной стандартной формы, реальную форму представления бюджета выбирает его разработчик.

Цифры в бюджетах не должны быть как слишком жесткими, так и неоправданно заниженными. Они должны быть "реалистичными, достижимыми и документально-обоснованными". Информация, содержащаяся в бюджете, должна быть "предельно точной, определенной и значащей для ее пользователя". В этом документе могут содержаться данные о доходах и расходах (затратах), которые могут быть не всегда сбалансированы. При разработке бюджета могут быть как стоимостные, так и натуральные показатели. Бюджет должен иметь способность к изменениям, которая придает ему гибкость и позволяет приспособиться к неожиданно возникающим обстоятельствам. Эффективный бюджет обладает следующими свойствами:

- предоставляет возможность прогнозирования;
- обладает ясными каналами движения информации, распределением полномочий и ответственности;
- содержит подробную, точную и своевременную информацию;
- предоставляет возможность сравнения;
- поддерживается всеми заинтересованными лицами внутри организации.

Существует достаточно большое разнообразие бюджетов, которое можно сгруппировать определенным образом. По нашему мнению следует выделить следующие классификационные признаки:

- степень обобщения информации;
- периодичность составления;
- способ планирования;
- механизм использования.

Методика бюджетирования на многих предприятиях существует в неизменном (или с небольшими поправками) виде в течение многих лет. Методология, составленная несколько лет назад, соответствует требованиям многолетней давности и такая информация малоприменима для управления, как и информация классического бухгалтерского учета. Принимать решения на основе этих данных можно, но имеющаяся информация или не соответствует специфическим требованиям предприятия, т.к. построена на основе регламентных положений, или опаздывает по срокам, и для управления используется мертвая отчетность или не гибкая, скованная действующим законодательством. Как следствие, часто бюджетный учет на предприятии существует сам по себе, планово - бюджетная служба прилагает титанические усилия, разбираясь с данными бухгалтерского учета и пытаясь изменить их для целей бюджетирования.

Ряд предприятий строит бюджетный учет на основе бухгалтерского учета и пытается свести весь учет к равенству: бюджетный учет = бухгалтерский

учет меняются только формы представления информации. Такой подход не совсем корректный. Для принятия управленческих решений необходимо многосторонне рассмотреть ситуацию. Одну и ту же проблему, вопрос, объект или действие необходимо оценить с различных уровней. В этом и должен помочь бюджетный учет, который должен смотреть на те же данные, что и бухгалтерский учет, но под другим углом, тогда будет создана необходимая база для принятия быстрых и корректных решений.

Конечно, нельзя сказать, что бюджетирование в таком (старом) виде совсем плохо и неприменимо, у него есть и положительные стороны: многолетняя выверенная методология, действующая система в отличие от новой, которую надо только создать, привычная и понятная для высшего менеджмента, база для принятия решений. Внедрение новой системы процесс сложный и, как правило, болезненный, он подвержен риску не быть доведенным до логического конца, и предприятие, в итоге, потратив большие усилия и денежные средства, может не достигнуть ожидаемого результата (особенно на эффективность внедрения влияет человеческий фактор). Принимать решение о внедрении новой системы имеет смысл только тогда, когда старая система себя полностью изжила, т.е. или не отражает необходимых данных для принятия решений, или не соответствует требованиям высшего менеджмента.

Ошибки, возникающие на этапе изменения бюджетного учета на предприятии, известны, подробно описаны во многих статьях, методических изданиях и книгах по бюджетированию, но это не мешает совершать их снова и снова, особенно на предприятиях, решивших изменить существующий учет собственными силами.

На взгляд автора и классический современный бюджетный учет нуждается в дополнительной доработке для целей управления. Хотя он обладает многими важными факторами для принятия решений:

- наличие полного цикла управления: планирование, реализация, контроль, анализ;
- учет по центрам финансовой ответственности и центрам финансового учета;
- наличие различных форм бюджетов;
- управление по целевым показателям, закрепленных в бюджетах;
- циклический учет (учет по периодам) и др.

Этих данных часто бывает недостаточно для принятия управленческих решений и для отражения полной картины существующего состояния на предприятии. Конечно, все зависит от структуры и специфики бизнес процессов и для многих предприятий этого будет вполне достаточно.

Крупное предприятие – это разветвленная структура со множеством подразделений и сложными межструктурными связями. Предприятие можно представить как совокупность определенных процессов или функций:

- функция или процесс (далее можно рассматривать эти понятия как синонимы) по руководству предприятием;
- функция энергоснабжения предприятия;
- функции ведения кадрового учета, производства и обеспечения безопасности и т.д.

Процессное управление основывается на циклической реализации информационно-технологической цепочки: модель текущего состояния (AS-IS) → идеальная модель желаемого состояния (TO-BE) → реальная модель желаемого состояния (Improved TO-BE). Важнейшую роль при этом играет имитационное моделирование, обеспечивающее наиболее обоснованное формирование модели Improved TO-BE, являющейся основным ориентиром развития организации.

Выходом из сложившейся ситуации может быть применение **Activity-Based Budgeting (ABB)** – бюджетирования, построенного на процессно-ориентированном подходе (попроцессное или функциональное бюджетирование). Попроцессное бюджетирование – достаточно новый подход к бюджетированию, но он достаточно мало распространен, не в последнюю очередь из-за нежелания компаний делиться технологиями, которые они считают своим конкурентным преимуществом.

Рекомендуется использовать данную методику после разработки стратегических карт предприятия. Порядок разработки бюджетной структуры:

- разработка структуры ЦФО (центров финансовой ответственности);
- разработка структуры Бюджетов;
- разработка структуры Статьи бюджетов;
- разработка структуры Процессов;
- наложение Статей бюджетов и Процессов на Бюджеты (бюджетная структура);
- наложение Центров финансовой ответственности на бюджетную структуру.

Структура наложения статей бюджета и процессов на бюджет занимает очень много места, поэтому приведем выдержки из данной структуры. Данный этап наложения структур необходим и удобен для использования на больших предприятиях. Сначала составляется указанная структура и утверждается. Далее каждое ЦФО планирует свою деятельность уже в рамках утвержденной структуры. Это даст возможность сверки и анализа затрат центров ответственности, для этого необходимо при утверждении бюджетной структуры учесть все виды затрат центров ответственности.

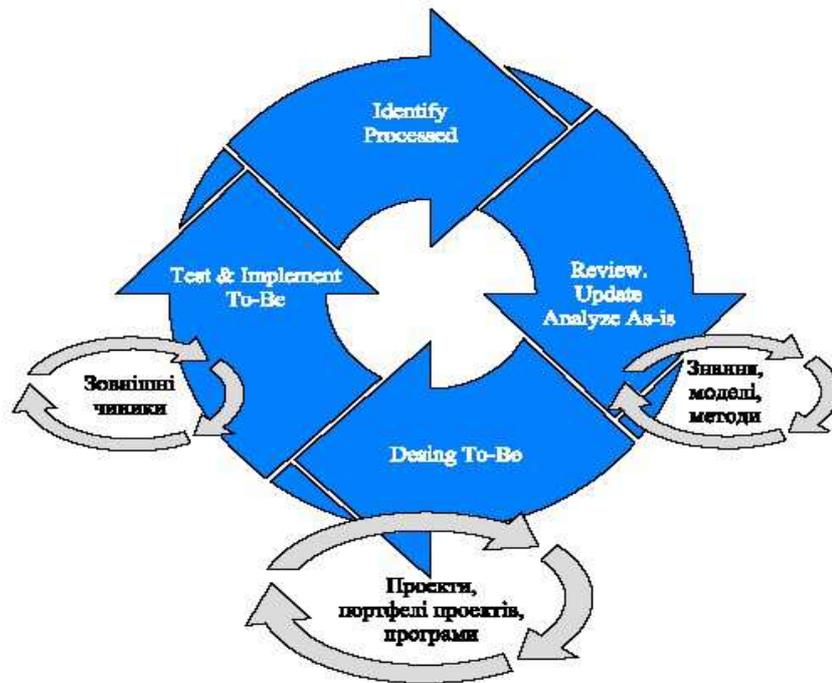


Рис. 1. Схема цикла реинжиниринга бизнес-процессов в рамках операционной системы управления строительным предприятием

Разработка финансовой модели АВВ начинается с диаграммы в КСП (*календарно-сетевое планирование*) еще на этапе бизнес-планирования (ТЭО). При описании модели в диаграммах КСП нужно сразу описывать периоды и стоимости тех этапов, которые в дальнейшем будут основой финансовой модели.

Планирование строительного проекта разбито на два уровня: укрупненное (упрощенное) и детальное (оперативное).

Первый уровень – это упрощенное укрупненное планирование на этапе определения стоимости СМР по проекту, по укрупненным видам работ при отсутствии детальной проектной и технической документации, на этапе предварительной тендерной подготовки в соответствии с тендерной документацией, эскизным проектом.

Второй уровень планирования реализуется на этапе оперативного планирования при наличии проектной и технической документации в соответствии с заключенным строительным контрактом.

Упрощенное планирование затрат на строительство необходимо на ранних этапах формирования проекта, поэтому его разработка вынужденно осуществляется в упрощенном порядке и в сжатые сроки, в условиях отсутствия полноценной проектной документации, на основании эскизного описания или предварительного технического задания. В модели АВВ укрупненное (упрощенное) планирование

проекта проводится с помощью инструмента Упрощенное планирование, который позволяет рассчитать себестоимость строительства с учетом всех необходимых составляющих. Упрощенное планирование затрат (себестоимости) строительного проекта осуществляется с применением производственных норм, лимитов, характеристик объекта строительства и других условий с помощью моделей калькуляции, которые создаются на основании затрат на материалы, заработной платы, услуги и т.д., в системе хранятся в виде справочников калькуляции. На этом этапе система предоставляет возможность:

- создавать каталоги строительных работ и услуг, осуществляемых в компании, с возможностью декомпозиции работ и услуг до 5-го уровня сложности объекта строительства – производить качественное описание работ и услуг;
- формировать базу укрупненных расценок и показателей (внутрифирменная нормативно-сметная база), преобразованную из архивных данных по построенным объектам-аналогам производить количественное описание работ и услуг вести архивную историческую базу аналогичных объектов или аналогичных конструктивных элементов, построенных или запроектированных ранее силами компании;
- разрабатывать варианты предварительного (укрупненного) бюджета проекта с использованием инструмента укрупненного планирования и типовых конструктивных аналогов (метод аналогов) на основе количественных показателей и признаков;

– обеспечивать процедуры подготовки, согласования и утверждения укрупненного целевого бюджета проекта;

– контролировать исполнение целевого бюджета проекта, проводить план- фактный анализ бюджета проекта;

– формировать цену подрядного договора на основе расчета затрат проекта, создавать и вести подрядный договор.

После формирования цены проекта и заключения договора между подрядчиком и заказчиком создается проект и начинаются работы по проекту. По мере поступления рабочей и проектной документации целевой бюджет детализируется и уточняется. На этом этапе система позволяет:

– детализировать и планировать структуру проекта с построением декомпозиции этапов и видов работ как автоматически (на основании шаблонов проектов), так и вручную;

– формировать сетевые графики;

– управлять сроками проекта, проводить календарное планирование проекта (диаграмма Ганта);

– осуществлять ресурсное планирование в части работ, выполняемых собственными силами: планировать потребность в материалах, машинах и механизмах, строительных рабочих, опалубке;

– формировать лимитно-заборные карты, обеспечивать процедуры согласования и утверждения ЛЗК;

– планировать потребности в субподрядных работах и услугах, вести справочники договоров субподрядных организаций.

Для обеспечения оперативного управления строительным процессом требуются инструменты, позволяющие жестко контролировать ход реализации строительного проекта и минимизировать неэффективные и непроизводительные затраты. Для решения этих задач используется полнофункциональное решение на основании применения модели АВВ, основанное на методах проектного управления, с рабочими местами, установленными на строительном объекте. В настоящее время проведение всех логистических операций в модели АВВ в режиме, близком к реальному времени – это уже объективная реальность, которая устанавливает строгий и оперативный контроль над потоками ресурсов и сводит возможность злоупотреблений и избыточного потребления материалов к минимуму.

Непосредственно на строительных объектах формируются заявки на поставку материалов на основании плана потребности в материалах, с учетом установленных норм и нормативов по работам проекта, поддерживается процедура согласования и подтверждения заявок.

Процедуры заказа, а затем и приемки поставленных на стройку материалов осуществляется только через систему SAP также на строительном объекте.

Списание материалов на себестоимость в конце месяца также можно только через систему SAP, причем, система не позволит списать материалы, не поставленные на объект, а также сверх выполненных объемов, а также оперативно просигнализирует о случаях перерасхода или экономии.

Таблица

Сравнительная характеристика моделей бюджетирования

Характеристики	Организационные модели:		
	Классические	АВВ	Адаптивные
Оргструктура	Централизованная	Децентрализованная	Радикально децентрализованная
Ориентиры подразделений	Финансовые бюджеты	КPI ¹	Миссия и цели компании
Согласование бюджетов	Централизованное	Централизованное (матричное)	Прямое
Свобода принятия решений	Отсутствует	В рамках бюджета (процесса)	В рамках миссии и целей
Способ контроля	План с фактом по статьям	План с фактом по КPI	Относительные показатели
Функции руководства	Бюджетное задание и контроль	Стратегия, КPI, контроль	Миссия, цели, сервис

¹ KPI = Key Performance Indicators - англ., ключевые показатели эффективности (здесь, процесса)

Выводы

При постановке системы бюджетирования в строительной компании необходимо учитывать, что строительная отрасль традиционно является проектно-ориентированной и стандартная методология бюджетирования не отражает всей специфики проектно-ориентированного бизнеса. Предлагаемое нами решение по внедрению эффективной системы управления деятельностью строительной компании совмещает в себе два контура управления: проектный и бюджетный.

Совместным использованием проектных и бюджетных принципов управления обеспечивается гибкое многопроектное управление и бюджетирование как каждого отдельного проекта организации, так и всей их совокупности, и предоставляется возможность:

- определить влияние каждого строительного проекта на текущее и прогнозное финансовое состояние организации;
- повысить эффективность процедур финансового контроля строительных проектов;
- формировать традиционные годовые бюджеты с учетом всех строительных проектов, ведущихся в организации;

– объединить бизнес-процессы управления проектами и финансового планирования в целом по компании.

При этом бюджеты строительных проектов являются первичным звеном в создании сводной системы бюджетирования компании, это – кирпичики, лежащие в основе всей финансовой модели инвестиционно-строительной компании. Первоначально осуществляется планирование бюджетов отдельных проектов, затем их консолидация и формирования сводной финансовой отчетности компании.

Задачи планирования, учета и контроля выполнения подрядных работ, ведения договорных отношений с субподрядчиками, приемки выполнения работ и услуг по субподрядным договорам, планирования, учета и оперативного контроля выполнения планов по работам, выполняемым субподрядчиками, а также контроля финансовых расчетов с подрядчиками покрываются решением по управлению строительными проектами, реализованным в модели АВВ.

Список литературы

1. Juergen H. Daum *Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century?* "Controlling & Finance, July 2002
2. Добровольский Е. *Бюджетирование: шаг за шагом* / Е. Добровольский. – СПб.: Питер, 2012. – 423 с.
3. Бугров О.В., Бугрова О.О. *Институціональні механізми досягнення цілей будівельних проектів // Управління розвитком складних систем: зб. наук. праць. – 2012. – №12 – С. 30–34.*
4. Бушуева Н.С. *Модели и методы проактивного управления программы организационного развития. Монография. – К.: Наук. світ, 2007. – 199 с.*
5. *Opus Magnum Enterprise Management. Полнофункциональное решение для управления бизнесом и организации* / Карлинская Е.В., Катанский В.Б. – М., 2006.
6. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. *Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 10. – С. 87-91.*
7. Рижаква Г.М. *Теоретичні основи розвитку моніторингових і діагностичних систем в управлінні підприємством* / Г.М. Рижаква // *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2013. – №29/2. – С.31-43.*
8. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. *Априорная оценка последствий финансовых решений, принимаемых при планировании деятельности компании // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – Серия: Экономика и право. – 2011. – № 2. – С. 65-68.*
9. Сгорченкова Н.Ю. *Интеграція матричних технологій і метода критичних ланцюгів і управлінні ресурсами портфелів проектів і програм* / Н.Ю. Сгорченкова // *Зб. наук. пр. «Управління розвитком складних систем». – К. – 2012. – №7. – С. 30 – 35.*
10. Осауленко І.А. *Модель інформаційної взаємодії в проектах регіонального розвитку* / І.А. Осауленко // *Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 10. – С. 72–77.*
11. Бушуев С.Д. *К системной парадигме формирования коллективной и индивидуальной компетентности специалистов в области управления проектами* / С.Д. Бушуев, Ю.Г. Яценко, А.С. Товб, С.И. Неизвестный // *Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 10. – С. 14–21.*

References

1. Juergen H. Daum *Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century?* "Controlling & Finance, July 2002
2. Dobrovolsky E. *Budgeting: Step by Step* / Dobrovolsky E // – SPb.: Peter, 2012 -423 p.
3. Bougrov O.V., Bugrova O.O. *Institutsionalni mehanizmi dosyagnennya tsiley budivelnih proektiv* // *Upravlinnya rozvitkom folding systems: ST. Sciences. Pratsen.* - 2012. - №12 - S. 30-34.
4. Bushueva N.S. *Models and methods for proactive management of organizational development programs. Monograph.* - K.: Sciences. Svit, 2007. - 199 p.
5. *Opus Magnum Enterprise Management. A complete solution for business management and organization* / Karlinskaya E.V., Katansky B.B. - M., 2006.
6. Tsyutsyura S.V., Krivoruchko O.V., Tsyutsyura M.I. *Klyuchovi pokazniki efekтивности. Principi rozrobki klyuchovih pokaznikov efekтивности for byudzhetnoi sphere.* // *Upravlinnya rozvitkom folding systems.* 2012. - Vip. 10 - S.
7. Rizhakova G.M. *Basics of Teoretichni rozvitku monitoringovih i diagnostichnih systems upravlinni pidpriemstvom* / G.M. Rizhakova // *Shlyakhov pidvischenya efekтивности budivnitstva in minds formuvannya rinkovih vidnosin.* – 2013. – №29 / 2. – S. 31-43.
8. Nezamaykin V.N., Yurzinova I.L. *A priori estimate of the financial consequences of decisions taken in the planning of the company* // *Modern science: current theory and practice problems.* - Series: Economics and Law. - 2011. - № 2. - pp. 65-68.
9. Egorchenkova N.Y. *Integratsiya matrix method tehnologiy i criticality lantsyugiv i upravlinni resources portfeliv proektiv i program* / Egorchenkova N.Y.U. // *ST. Sciences. Prospect.* "Upravlinnya rozvitkom folding systems." - K. - 2012. - №7. - S. 30 - 35.
10. Osaulenko I.A. *Model informatsiynoї vzaemodii projects regionalnogo rozvitku* / I.A. Osaulenko // *Upravlinnya rozvitkom folding systems.* - 2012. - Vip. 10. - P. 72-77. 9.
11. Bushuyev S.D. *To the system paradigm formation of collective and individual competence of experts in the field of project management* / S.D. Bushuyev, J.G. Yaschenko, A.S. Tovb, S.I. Unknown // *Upravlinnya rozvitkom folding systems.* - 2012. - Vip. 10. - P. 14-21.

Статья поступила в редколлегию 16.07.2014

Рецензент: д-р екон. наук, проф. Г.М. Рыжакова, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.