

# Проектирование бизнес-процессов бюджетирования в строительной организации

Городскова Таисия Андреевна

Магистрант

ORCID: 0009-0003-7958-2014, e-mail: t.gorodskova@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

Изучена тема проектирования бизнес-процессов бюджетирования в строительной организации. Цель исследования заключается в обосновании положительного влияния внедрения процессного подхода к управлению в систему ежегодного бюджетирования строительной организации. Основной поставленной задачей является демонстрация ключевых преимуществ внедрения процессного подхода в бюджетирование строительной организации. В ходе исследования в рамках общеметодологического системно-информационного подхода использованы методы системного, сравнительного и логического анализа. Кратко изложена история становления процессной концепции управления. Показаны основные отличия функционального и процессного подходов к управлению в контексте распределения ответственности и кросс-функционального взаимодействия. Описан бизнес-процесс бюджетирования в строительной компании, выявлены основные заинтересованные лица, участники и характеристики каждого этапа. Представлены основные требования при проведении процессного проектирования, а также продемонстрировано краткое описание бизнес-процесса бюджетирования в строительной компании при применении процессного подхода. Выделены основные преимущества процессного подхода при применении его для бюджетирования в строительной компании. В результате отмечена высокая эффективность применения процессного подхода для бюджетирования в строительных организациях в текущих реалиях возрастания конкуренции в строительной отрасли на фоне высокой процентной ставки.

## Ключевые слова

Бизнес-процесс, процессный подход, функциональный подход, строительство, бюджетирование, бюджетная кампания, менеджмент, подразделения

**Для цитирования:** Городскова Т.А. Проектирование бизнес-процессов бюджетирования в строительной организации // Вестник университета. 2026. № 1. С. 129-136.



# Designing budgeting business processes in a construction organization

Taisiya A. Gorodskova

Graduate Student

ORCID: 0009-0003-7958-2014, e-mail: t.gorodskova@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

The article explores the design of budgeting business processes within a construction organization. The research aims to substantiate the positive impact of the introduction of a process-based management approach into the annual budgeting cycle of a construction organization. The main objective is to demonstrate the key advantages of implementing the process approach in the budgeting of a construction company. In the course of the study, methods of systematic, comparative, and logical analysis have been used within the framework of the general methodological system-information approach. The article briefly outlines the evolution of the process management concept. The main differences between the functional and the process approaches to management have been highlighted in the context of responsibility allocation and cross-functional interaction. The study describes the business process of budgeting in a construction company, identifying the main stakeholders, participants, and the characteristics of each stage. The article presents the basic requirements for process design and provides a brief description of budgeting in a construction company based on the process approach. The study outlines the main advantages of the process approach when applied to budgeting in a construction company. As a result, the high efficiency of implementing the process approach for budgeting amid increasing competition and high interest rates in the construction industry has been demonstrated.

## Keywords

Business process, process approach, functional approach, construction, budgeting, budget campaign, management, divisions

**For citation:** Gorodskova T.A. (2026) Designing budgeting business processes in a construction organization. *Vestnik universiteta*, no. 1, pp. 129-136.



## ВВЕДЕНИЕ

Термин «бизнес-процесс» широко вошел в обиход и используется повсеместно в современном бизнес-сообществе. Однако зачастую он применяется в контексте любого процесса, происходящего внутри компании, и не несет глубокого смысла. В то же время понимание термина «бизнес-процесс» в рамках концепции процессного управления позволяет по-новому взглянуть на повсеместно используемое понятие. Данная концепция призывает рассматривать управление компанией через призму взаимосвязи различных сквозных процессов (бизнес-процессов), создающих ценностное предложение.

В отличие от классического функционального управления, где ответственность возлагается на руководителей структурных подразделений и далее передается вниз по иерархии, для процессного подхода характерно назначение ответственности за сквозные процессы, объединяющие разные функциональные звенья одной целью. Данный подход уже зарекомендовал себя во многих отраслях за счет увеличения гибкости и, следовательно, устойчивости системы управления, а также повышения вовлеченности сотрудников и эффективности компании в целом.

Наибольшие преимущества процессного подхода проявляются в сквозных процессах, когда требуется активное взаимодействие различных функциональных подразделений организации. Примером такого процесса является бюджетная компания, во время которой происходит повсеместное кросс-функциональное взаимодействие, более того процесс подготовки бюджета происходит ежегодно, что оправдывает инвестиции времени и ресурсов во внедрение проектного подхода.

Строительная отрасль в условиях высоких процентных ставок Банка России и, соответственно, падающего спроса на новостройки как никогда нуждается в повышении эффективности управления, а бюджетный процесс в условиях динамичной среды должен быть достаточно гибким и адаптивным. Таким образом, выдвигается предположение о том, что внедрение процессного подхода к бюджетированию в строительной компании повысит эффективность данного процесса.

## ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Понятие бизнес-процессов вошло в современную теорию управления через так называемую концепцию процессного управления. Данная концепция наилучшим образом раскрывается через противопоставление функциональной модели управления, являющейся основой бизнеса большинства крупнейших компаний [1]. Базовое различие концепций состоит в объекте управления: это функция и процесс соответственно. В первом случае структурные подразделения компании несут ответственность строго в рамках своих функций, следовательно, в случае отклонения производства от намеченного плана выявляется цепочка, на которой произошел сбой, и соответствующее подразделение привлекается к ответственности. Эволюция теории управления пришла к функциональной концепции в ответ на стремление к повышению структурности предприятия и прозрачного разделения зон ответственности. В то же время по мере увеличения масштаба компании иерархические структуры разрастаются, а функциональное разделение становится более и более глубоким. В таких условиях существенно повышается устойчивость системы: каждое функциональное звено имеет глубокую специализацию, прозрачные должностные обязанности и прямое подчинение вышестоящему звену.

Однако в условиях обострения конкуренции и возросшей потребности адаптироваться к постоянным изменениям внешней конъюнктуры начали проявляться недостатки функциональной концепции управления. Углубление специализации, присущее функциональной концепции, постепенно ведет к снижению кросс-функциональной коммуникации, так как с каждым последующим уровнем иерархии потенциал к взаимодействию с другими структурными звеньями снижается. Данный феномен в теории менеджмента носит название «эффект силосных башен» или «эффект бункера» (англ. Silo Effect) и заключается в повышенном уровне изоляции функциональных подразделений, отсутствии прозрачной общей цели и, соответственно, снижении эффективности<sup>1</sup>.

«Эффект бункера» как побочный продукт функционального управления не имеет существенных негативных последствий, когда процессы идут по заданному плану, однако в случае возникновения форс-мажорных ситуаций скорость реагирования не всегда является достаточной. Так, после обнаружения проблемы, находящейся на стыке функций, у сотрудника низшего звена функционального

<sup>1</sup>The Strategic CFO. The Silo Effect. Режим доступа: <https://strategiccfo.com/articles/management-ownership/silo-effect> (дата обращения: 19.10.2025)

подразделения начинается процесс эскалации до уровня вышестоящего руководителя, обладающего необходимыми полномочиями для взаимодействия с другими структурными подразделениями. Порой эскалации приходится пройти путь до функций топ-менеджмента, что в больших компаниях в силу бюрократических особенностей может занимать длительный период времени.

Помимо «эффекта бункера» для низших звеньев подразделений, функциональному управлению также присуща разрозненность более высоких звеньев руководства. Так, в подавляющем большинстве случаев функции имеют различные ключевые показатели эффективности. Часто мерилом эффективности таких функций, как логистика, закупки и операции, выступает сокращение расходов, что при отсутствии хорошо выстроенной кросс-функциональной связи может вести к ухудшению качества продукта и негативно влиять на коммерческую и маркетинговую функции. В таких случаях генеральный директор вынужден выступать связующим звеном, стремясь нивелировать конфликты интересов при постановке ключевых показателей.

По мере выявления недостатков функционального подхода в теории менеджмента началось формирование принципов процессного подхода, заключающегося в разделении бизнеса на процессы, создающие конечную ценность продукта. Для работы процессного подхода ключевым является понимание и структурированное описание всех бизнес-процессов, как основных, направленных на создание продукта напрямую, так и вспомогательных, поддерживающих основные [2]. Использование процессного подхода не подразумевает отказа от функциональной структуры управления, а усовершенствует последнюю, создавая сквозные связи. Основные бизнес-процессы предполагают вовлечение большого количества функциональных подразделений, обладающих экспертизой в своих областях и объединенных определенным прозрачно описанным процессом. Для осуществления сквозного управления назначается ответственный – владелец бизнес-процесса, следящий за всей цепочкой создания стоимости. Также процессное управление предполагает постановку ключевых показателей эффективности, измеряющих достижение желаемых метрик бизнес-процесса, а не структурной функции. Так, с генерального директора снимается необходимость в ручном режиме связывать интересы функциональных подразделений; вместо этого каждое функциональное подразделение автоматически связывается наличием общих показателей эффективности, выраженных через сквозные бизнес-процессы [3].

Процессный подход к управлению формировался на протяжении многих лет и включает различные концепции. Одним из первых проводников процессного подхода выступила японская философия кайдзен (в переводе с японского дословно – «изменение к лучшему»), предлагающая модель перманентного совершенствования бизнес-процессов. Важным аспектом кайдзен является вовлечение сотрудников низшего звена в улучшение процессов, в которых они участвуют непосредственно. Таким образом, у работника появляется мотивация изучить бизнес-процесс, понять свою роль в нем и потребителей результата процесса, а также проследить, как его действия влияют на создание конечного продукта. Такой подход позволяет не только увеличить мотивацию сотрудника за счет повышения вовлеченности в общее дело, но и поощряет кросс-функциональное взаимодействие, а также внедряет культуру непрерывного совершенствования<sup>2</sup>.

Процессный подход имеет высокий потенциал к повышению эффективности управления компанией в современных реалиях высокой конкуренции. Для оценки влияния внедрения процессного подхода необходимо прежде всего описать процесс бюджетирования в строительных компаниях.

## **ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПОДХОДА**

Бюджетирование в любой компании выступает процессом, связывающим интересы большинства функциональных подразделений и выражающим общую стратегию развития компании. Процесс бюджетирования носит регулярный характер и запускается ежегодно заблаговременно перед окончанием финансового года.

Первостепенно во время бюджетного процесса определяется направление стратегического развития бизнеса. Проводится оценка текущей экономической конъюнктуры, баланса спроса и предложения на рынках деятельности компании, определяется ценностное предложение для покупателей. Данный этап является ключевым, так как закладывает предпосылки роста, которые в дальнейшем будут оценены с точки

<sup>2</sup> Академия социальных технологий. Кайдзен – как философия маленьких шагов меняет бизнес. Режим доступа: [https://ast-academy.ru/blog/kajdzen\\_kak\\_filosofia\\_malenkih\\_sagov\\_menaet\\_biznes](https://ast-academy.ru/blog/kajdzen_kak_filosofia_malenkih_sagov_menaet_biznes) (дата обращения: 22.10.2025)

зрения финансовой и экономической эффективности. В рамках функционального подхода за развитие и рост отвечает инвестиционный департамент, директор которого обеспечивает расчет описанных выше показателей и защиту соответствующей стратегии перед акционерами. Результатом стратегического комитета выступает план развития, включающий предварительную информацию о будущих инвестициях, в том числе планы по развитию присутствия в конкретных регионах, желаемое ценностное предложение покупателю (класс жилья, имидж компании), финансовую стратегию (ориентация на увеличение экономической эффективности или агрессивные инвестиции в развитие бизнеса) [4].

После определения стратегического плана развития бюджетный процесс остается в контуре ответственности инвестиционного департамента, где осуществляется анализ рынка земельного банка в интересующих регионах экспансии с целью конкретизации стратегии развития с последующим составлением реестра потенциальных сделок и определением их возможной стоимости. После разработки реестра инвестиционный директор утверждает перечень объектов, который передается горизонтально смежным директорам функций для бюджетирования затрат. На данном этапе к процессу бюджетирования подключаются функции закупок и снабжения, департамент кадров, проектный офис, маркетинговая функция, департамент ценообразования и прочие смежные команды. Каждая из функций получает утвержденный реестр объектов, на основании характеристик которых рассчитывает предполагаемые затраты. Все выявленные затраты направляются в финансовый департамент, который производит расчет консолидированной финансовой модели. Посредством финансовой модели определяются статьи затрат, превышающие нормативные показатели, определяемые финансовой экспертизой. Подразделениям, отвечающим за соответствующие статьи, направляются требования о пересчете бюджета и обосновании отклонений.

Отклонения, возникающие по причине необоснованного завышения прогнозируемых затрат функциями в рамках функционального подхода, исправляются достаточно эффективно. Однако существуют случаи, когда превышение нормативов происходит из-за особенностей объекта строительства, не учтенных на этапе составления реестра, либо в связи с изменением экономической конъюнктуры на том или ином рынке. Во втором случае финансовая команда учитывает данные комментарии и приступает к инвестиционному моделированию, на этапе которого производится расчет потребности в финансировании, анализируются доступные источники привлечения и их стоимость.

Полученная финансовая модель отправляется на утверждение генеральному директору совместно с акционерами. В большинстве случаев из-за того, что на предыдущих этапах та или иная функция не в состоянии выполнять нормативные показатели, финансовые показатели модели оказываются хуже, чем закладываемые на этапе стратегического планирования. В результате бюджетная модель отклоняется и производится пересмотр стратегических предпосылок. В итоге, запускается повторный процесс, проходящий аналогичные этапы. С каждой итерацией бюджетная модель изменяется и в конечном итоге удовлетворяет потребности акционеров.

Процесс бюджетирования в строительной компании вовлекает почти все структурные подразделения и при функциональном подходе требует повторения большого количества итераций, что требует весомых ресурсов. Поскольку процесс является цикличным и повторяется из года в год, выдвигается гипотеза о потенциально положительном влиянии на эффективность бюджетирования внедрения процессного подхода.

## **ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА**

Ежегодное бюджетирование в терминологии процессного моделирования является макропроцессом, объединяющим различные подпроцессы. Конечным событием бюджетной кампании признается утверждение годового бюджета руководящим органом организации. В то же время ответственным за макропроцесс назначается финансовое подразделение, выступающее связующим звеном между всеми участниками. В задачи финансового подразделения как владельца бизнес-процесса входят:

- разработка схемы бизнес-процесса бюджетирования;
- разработка форм документов, закрепляющих результаты подпроцессов и обеспечивающих информационный обмен между участниками;
- установка и контроль сроков завершения этапов макропроцесса;
- координация бизнес-процесса и разрешение возникающих спорных ситуаций [5].

Ключевой метрикой бизнес-процесса бюджетирования выступает завершение макропроцесса в первоначально установленный срок. Поскольку утвержденный бюджет напрямую влияет на распределение ресурсов между подразделениями, а также является критически важным для каждой функции организации, то принято считать, что необходимость в поощрении вовлеченности в процесс каждого структурных подразделений отсутствует. Однако существует вероятность необоснованного завышения прогнозных затрат некоторыми подразделениями с целью получения дополнительных ресурсов и минимизации рисков перерасхода. Соответственно, контроль за таким нарушением должен быть включен в схему бизнес-процесса. После обозначения основных характеристик макропроцесса необходимо описать его декомпозицию на составные подпроцессы [6].

Первым подпроцессом выступает стратегическая сессия. Основным участником здесь является топ-менеджмент компании, которому необходимо задать контуры бюджетного процесса. Принципиально важным моментом является вовлечение в данный процесс директоров всех основных функций предприятия: это обеспечит скоординированность действий функций уже на этапе постановки глобальных целей. Стратегическая сессия зачастую проводится в форме очных заседаний директоров компании, на которых в ходе полемики формируются ориентиры стратегического развития. Участие в данном этапе директоров всех функций позволяет сразу верхнеуровнево оценить возможные пути развития и отсеять нецелесообразные. Владелец и координатором данного подпроцесса выступает генеральный директор, в чьи задачи входит итоговое формулирование стратегического плана. На выходе подпроцесса формируется документ, в котором описаны общие контуры развития бизнеса, согласованные на стратегической сессии; ответственность за их реализацию в процессе бюджетирования принимают директора функций. Уже на этом этапе прослеживаются первые признаки процессного подхода, а именно разработка стратегии путем координации всех функций и с учетом общих целей [7].

Следующий подпроцесс, курируемый командой развития, призван придать общей абстрактной стратегии развития более конкретный и четкий вид. Результатом данного процесса, как было отмечено выше, является оценка рынка земельных участков, потенциально пригодных для будущей застройки, и составление ориентировочного перечня объектов. Основным критерием отбора при выборе должно служить соответствие утвержденной стратегии развития. Ответственным за данный подпроцесс следует назначить директора функции развития, так как функциональный руководитель является непосредственным участником предыдущего подпроцесса – стратегической сессии, и, следовательно, понимает основные цели, а также имеет прямую связь с руководителями всех других функций.

На следующих этапах бюджетирования может возникнуть ситуация, при которой какие-то объекты из утвержденного командой развития перечня не будут соответствовать установленным в стратегическом документе целям. При этом несоответствие тем или иным целям может быть выявлено лишь на этапе анализа объекта соответствующей функцией (например, сверхнормативные логистические затраты на доставку стройматериалов на удаленный от склада объект или невозможность подбора квалифицированного персонала в том или ином регионе).

Однако проведение детального анализа каждого конкретного потенциального объекта каждой функцией по мере роста масштаба компании становится ресурсоемким и нецелесообразным. В связи с этим в рамках процессного подхода должна быть обеспечена кросс-функциональная связь сотрудников отдела развития со смежными функциями. Так, обязательно должно быть обеспечено не только достаточно глубокое понимание сотрудниками отдела развития смежных функций, создаваемое путем корпоративного обучения и выпуска соответствующих регламентов предпроектного анализа, но и наличие налаженного формального и неформального общения между подразделениями. Таким образом, сотрудники развития смогут уже на данном этапе бюджетного макропроцесса обеспечить более корректный отбор проектов, тем самым сокращая напрасно затрачиваемое время на анализ заведомо нерелевантных вариантов другими функциями, что в конечном итоге повышает эффективность бизнес-процесса.

После составления потенциального перечня объектов появляется представление о потенциальной географии застройки, доступных площадях под застройку, требуемых инвестициях для совершения сделки и пр. Полученная информация позволяет запустить следующий бизнес-процесс: прогнозирование затрат и выручки. Данный подпроцесс вовлекает в себя практически все операционные функции, которые параллельно производят бюджетирование. Важной особенностью данного этапа является критическая необходимость кросс-функционального взаимодействия. Так, для расчета затрат на материалы

необходимо понимание архитектурной концепции; для определения источников финансирования – понимание сроков строительства, зависящих, помимо всего прочего, от кадрового резерва.

Схема и описание такого комплексного системного подпроцесса достаточно индивидуальны для каждой компании и зависят от структурного разделения функций, их управленческого веса внутри компании, а также непосредственно от выпускаемого продукта. Соответственно, при проектировании необходимо учитывать данные особенности и ориентироваться на накопленный опыт внутреннего взаимодействия. В этом подпроцессе ответственной назначается финансовая команда, выступающая консолидатором получаемой информации и обладающая полным представлением о проекте бюджета. Здесь финансовой команде необходимо по мере получения данных о затратах обновлять бюджетную модель, при этом оценивая ее соответствие финансово-экономическим целям стратегического плана.

В рамках процессного подхода финансовая команда призвана выстраивать двустороннюю коммуникацию с функциональными подразделениями так, чтобы отсеивать финансово нерентабельные решения и функциональные бюджеты. Во время данного подпроцесса директора непосредственно участвуют в контроле за своими подразделениями, следя за соответствием разрабатываемого проекта бюджета стратегическому плану. Итоговым документом подпроцесса выступает финансовая бюджетная модель, согласованная директорами функций. После этого собирается бюджетный комитет, на котором топ-менеджмент совместно с генеральным директором и акционерами принимает решение об утверждении годового бюджета. В случае отказа происходит возврат к предыдущему подпроцессу и вносятся соответствующие корректировки.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Процессный подход во многих аспектах является более эффективным, чем классический функциональный. Основная эффективность подхода просматривается на этапах кросс-функционального взаимодействия; так, участие директоров всех функций на каждом этапе подпроцесса макропроцесса бюджетирования, включая стратегический этап, позволяет действовать более скоординированно, а также избежать перекалывания ответственности одной функцией на другую. Кроме того, применение процессного подхода совершенствует экспертизу сотрудников более низких звеньев за счет повышения кросс-функционального взаимодействия.

Бюджетирование в строительной организации является достаточно сложным и ресурсоемким мероприятием. Более того, утвержденный бюджет служит ориентиром для дальнейшего развития компании, а непосредственно на этапе бюджетирования топ-менеджмент компании досконально изучает текущее положение и перспективы развития бизнеса. Все это в совокупности повышает роль процесса бюджетирования в строительной компании, и менеджменту предприятия необходимо разработать наиболее эффективный подход к проведению бюджетной кампании.

Процессный подход в данном контексте действительно позволяет существенно оптимизировать бюджетирование, сокращая лишнюю работу и повышая скорость согласования за счет кросс-функциональной скоординированности. Внедрение процессного подхода первоначально требует четкого понимания и описания действующих бизнес-процессов. Более того, при проектировании необходимо обязательно учитывать накопленный компанией опыт внутреннего взаимодействия. У различных строительных компаний цепочка подпроцессов может существенно отличаться в зависимости от специфики продукта и сложившихся внутренних отношений, однако грамотное внедрение основных идей процессного подхода может позволить существенно оптимизировать процесс бюджетирования.

## **Список литературы**

1. Трушин, К. В. Сущность и виды организационных структур управления предприятия / К. В. Трушин // Вестник Московской международной академии. – 2023. – № 1. – С. 228-231. – EDN ATRZVC.
2. Фадеева, Н. В. Процессный подход к управлению: дефиниции и интерпретации / Н. В. Фадеева // Экономика строительства. – 2022. – № 11. – С. 30-37. – EDN ZKUNEQ.
3. Куликов, М. Г. Процессный подход в управлении организацией / М. Г. Куликов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 14 (356). — С. 82-84.
4. Артюшенко, О. Г. Способы оптимизации бюджетирования в целях управления бизнес-процессами организации / О. Г. Артюшенко // Экономические науки. – 2023. – № 229. – С. 508-516. – DOI 10.14451/1.229.508. – EDN CPYXSG.

5. Иванова, Н. Е. Особенности бюджетирования в строительной отрасли / Н. Е. Иванова, М. Э. Приступа // Молодой ученый. – 2017. – № 14(148). – С. 360-363. – EDN YJWQEJ.
6. Туголуков, Е. А. Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования / Е. А. Туголуков // Молодой ученый. – 2019. – № 46(284). – С. 361-364. – EDN NSPAUO.
7. Фетисов, А. Н. Методы улучшения организации строительства и планирования / А. Н. Фетисов // Молодой ученый. – 2020. – № 19(309). – С. 81-83. – EDN WAPWII.

### References

1. Trushin, K. V. (2023). Essence and types of organizational structures of management of the enterprise. Bulletin of the Moscow International Academy, (1), 228–231. (In Russian).
2. Fadeeva, N. V. (2022). Process approach to management: definitions and interpretations. Economics of Construction, (11), 30–37. (In Russian).
3. Kulikov, M. G. (2021). Process approach in organization management. Young Scientist, 356(14), 82–84. (In Russian).
4. Artyushenko, O. G. (2023). Ways to optimize budgeting for the purposes of managing the business processes of an organization. Economic Sciences, (229), 508–516. (In Russian). <https://doi.org/10.14451/1.229.508>
5. Ivanova, N. E. (2017). Features of budgeting in the construction industry. Young Scientist, 148(14), 360–363. (In Russian).
6. Tugolukov, E. A. (2019). Methodology of business process development and business planning. Young Scientist, 284(46), 361–364. (In Russian).
7. Fetisov, A. N. (2020). Methods of improving the organization of construction and planning. Young Scientist, 309(19), 81–83.