

ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ОПЕРАТИВНО-КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ФІНАНСОВИХ ОБМЕЖЕНЬ

С. В. Іванов, д. е. н., професор, ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», ivanovsv@pgasa.dp.ua,

О. В. Оскома, асистент, ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», olena.oskoma@gmail.com

У статті запропоновано вартісно-орієнтований підхід до оперативного планування діяльності будівельного підприємства на основі фінансового контролінгу, який забезпечує урахування впливу фінансових обмежень на оцінку ресурсної, економічної та фінансової реалізованості проектів, що уможливорює оперативне корегування попереднього розкладу робіт та бюджету виконання проекту на основі вибору у поточному періоді плану з мінімальними витратами та максимальним ресурсним забезпеченням.

Ключові слова: вартісно-орієнтований підхід, оперативне планування, будівельне підприємство, фінансові обмеження, вартість підприємства, контролінг, управління.

Постановка проблеми. Питання можливості здійснення будівництва об'єктів за різних обмеженням, зокрема, фінансових, безпосередньо пов'язане з необхідністю розгляду системи планування на будівельному підприємстві, оскільки йдеться про напрями забезпечення ефективності використання наявних та можливих необхідних до залучення в оперативному періоді ресурсів для реалізації будівельних проектів. Тому важливо розглянути особливості планування з урахуванням різних схем фінансування будівництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Деякі питання впровадження на будівельних підприємствах ефективних механізмів управління, які мають забезпечувати отримання стійкого прибутку, мінімізацію витрат та підвищувати можливості управління вартістю реалізації будівельних проектів у короткотерміновій та довготерміновій перспективі, тобто оптимізувати фінансово-економічну діяльність будівельного підприємства, забезпечити його стабільність, можливості розширення діяльності та зростання вартості були висвітлені у роботах учених В. Залуїна [2], С. Іванова [3], О. Вакульчик [4] та інших.

Не зважаючи на значні напрацювання науковців у цій сфері, певні завдання, пов'язані, перш за все, з удосконаленням оперативного планування діяльності будівельного підприємства на основі контролін-

гу, формування методичної основи для аналізу, оцінки й прогнозування змін вартості будівельного підприємства на всіх етапах реалізації будівельних проектів потребують подальшого дослідження.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування методичного підходу до оперативного планування діяльності будівельного підприємства, шляхом розробки та впровадження механізму вартісно-орієнтованого планування з метою максимізації вартості будівельного підприємства в умовах фінансових обмежень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Щоб оцінити вартість будівництва об'єкта, необхідно знати вартість ресурсів, тривалість виконання робіт та їх вартість. Управління вартістю повинно включати процеси, необхідні для забезпечення і гарантій того, що проект буде реалізовано в рамках бюджету [2]. Система управління вартістю повинна включати такі процеси [3]: декомпозиція робіт; оцінка вартості окремих робіт на основі структури плану – при цьому вартість робіт визначається як витрати на основні ресурси: матеріальні, технічні та людські; структурування вартості за різними видами робіт і витрат; бюджетування, тобто встановлення цільових показників витрат на реалізацію плану; контроль вартості, систематичне зіставлення фактичних витрат із запланованими в бюджеті і розробка заходів коригуючого та запобіжного характеру. Од-

ним із ефективних способів, що дозволяє управляти витратами, повинно бути використання рахунків витрат.

Для виконання робіт потрібні ресурси, які можуть виражатися як у праці робітників, матеріалах, устаткуванні, так і у вигляді позицій грошових витрат. На стадії формування бюджету роботи всі ресурси, що залучаються для її виконання, списуються на різні рахунки. Структура рахунків витрат повинна розроблятися за принципами декомпозиції і шляхом агрегації інформації таким чином, щоб з рахунків нижніх рівнів можна було отримувати дані про витрати на необхідному рівні деталізації, аж до верхнього, що характеризує бюджет. Статті витрат мають бути інструментом управління та повинні застосовуватися для збору інформації про фактичні витрати виконаних робіт і порівняння їх з плановими витратами. Таким чином, статті витрат мають допомагати формувати і відстежувати бюджет, здійснювати поточний управлінський облік та контроль.

Для фінансового планування, пов'язаного з будівництвом об'єкта, доцільно розрізняти витрати, що впливають і не впливають на грошові виплати. Важливу інформацію для планування ліквідності і в рамках планування надають дані про терміни, протягом яких можуть виникнути проблеми з ліквідністю. Тут під ліквідністю розуміється платоспроможність підприємства в кожен даний момент часу, тобто стан його поточних коштів.

Планування витрат на будівництва об'єкта – це найважливіша складова частина успіху його реалізації. План потрібен для того, щоб учасники будівництва мали повне уявлення про його мету і завдання та про вимоги, що ставляться до них. Планування витрат повинне здійснюватися так, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього часу здійснення плану. Для цього складається бюджет, в якому представлені оцінні результати відкоригованого календарного плану і стратегії здійснення плану.

При плануванні витрат недостатньо знати тільки загальний обсяг капітальних вкладень. Необхідно також знати щорічну потребу у фінансуванні, а для першого року

– його поквартальне і помісячне розбиття. Тому процесом складання бюджету проекту є розподіл кошторисної вартості в часі на підставі календарного плану. Початковою інформацією для планування витрат є кошторисна документація та календарний план. Плануванню витрат передують виконання таких етапів робіт: на підставі календарного плану формується список робіт, які повинні бути виконані в кожен часовий період (рік, квартал, місяць); на підставі оцінної документації (вартісних, кошторисних розрахунків і калькуляції) визначається вартість цих робіт; розраховується собівартість робіт за статтями витрат (сировина і матеріали, устаткування, заробітна плата, загальновиробничі витрати).

Розподіл грошових коштів за календарними періодами здійснюється у трьох рівнях. На першому рівні послідовно підсумовується вартість усіх робіт календарного плану і будується інтегральна крива освоєння грошових коштів протягом усього часу здійснення плану. При цьому розглядаються альтернативні варіанти планування витрат: при ранніх термінах початку робіт, при пізніх термінах початку робіт і усереднений найбільш вірогідний варіант розподілу витрат за часом (рис. 1).

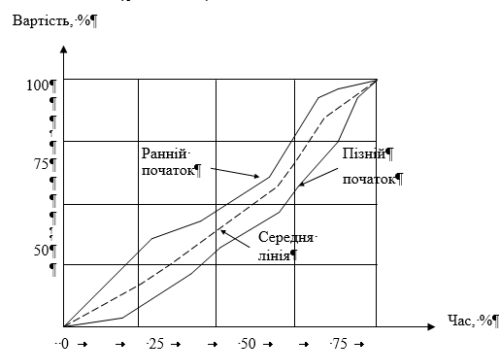


Рис. 1. Інтегральні криві вартості (узгальнено автором на основі [12])

Розмір необхідних витрат на кожний часовий період (другий рівень) визначається шляхом підсумовування кошторисної вартості робіт, які повинні бути виконані в цей період за календарним планом. На основі отриманих даних будується графік (рис. 2.), що показує, скільки коштів необхідно мати і скільки можна витратити в певний часовий період для виконання всіх робіт, що ввійшли

до цього періоду.

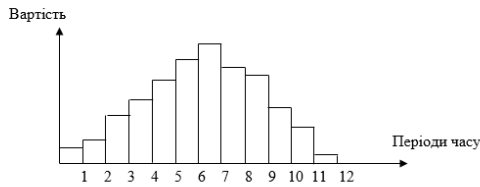


Рис. 2. Розподіл вартості за часом (узагальнено автором на основі [12])

Третій рівень включає розподіл витрат за часом за кожним видом робіт. При цьому розглядаються можливі варіанти використання коштів: нормальний, прискорений, уповільнений (рис. 3).

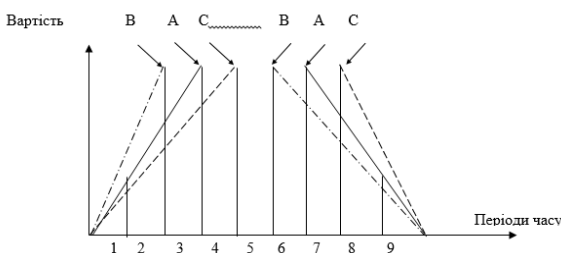


Рис. 3. Варіанти використання фінансових коштів: А – нормальний, В – прискорений, С – сповільнений (узагальнено автором на основі [12])

Розробка альтернативних варіантів бюджету дає можливість керівнику не тільки вибрати найбільш доцільний варіант, але і приймати обґрунтовані рішення при контролі за використанням бюджету в процесі здійснення плану.

Елементи вартості, отримані на підставі локальних ресурсних кошторисів або калькуляцій, що складаються на початкових етапах розробки плану, дають можливість отримати бюджет за статтями витрат у цілому на будівництво об'єкта, за видами робіт і виконавцями. Прибуток і непередбачені витрати повинні бути додані до основного бюджету.

Складений бюджет вимагає регулярної перевірки і коригування відповідно до змін умов здійснення будівництва об'єкта, якщо вони мають місце. Успішній реалізації будівництва об'єкта сприятиме створення системи контролю за витратою бюджету і своєчасне внесення до нього змін. Економічна ефективність забезпечується формуванням вартості готової продукції за етапами реалі-

зації плану і в цілому на рівні, відповідному отриманню учасниками привабливих значень показників ефективності вкладення капіталу в даний інвестиційний проект.

Фінансова можливість реалізації плану будівництва об'єкта є завершальним етапом аналізу життєздатності інвестиційного проекту, що полягає у визначенні достатності фінансових ресурсів замовника і підрядника для виконання комплексів робіт у задані терміни і з необхідною інтенсивністю при обумовленому рівні якості. Різні способи залучення капіталу, що існують наразі, ставлять завдання обґрунтування доцільної вартості позикового капіталу, за якої реалізація плану зберігає свою економічну привабливість для всіх учасників. Оскільки мова йде про фінансування довгострокових вкладень, варто обмежитися розглядом довгострокових джерел фінансування.

Вартість джерел коштів важливе для знання вартості капіталу підприємства в аспекті порівняльного аналізу ефективності авансування коштів у його діяльність та здійснення інвестиційної політики. На рис. 4 зображено структуру інвестиційних ресурсів підприємства.

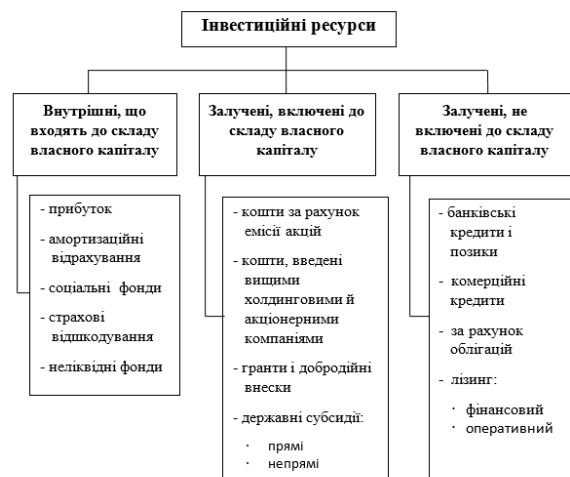


Рис. 4. Структура інвестиційних ресурсів підприємства (узагальнено автором на основі [6])

Знання вартості капіталу підприємства необхідне з багатьох причин. По-перше, вартість власного капіталу, по суті, є віддачею на вкладені інвесторами в діяльність підприємства ресурси, вона може бути використана для визначення ринкової оцінки

власного капіталу та прогнозування можливої зміни цін на акції залежно від зміни очікуваних значень прибутку і дивідендів.

По-друге, вартість позикових коштів асоціюється із сплачуваними відсотками, тому потрібно вміти вибирати найкращу можливість з декількох варіантів залучення капіталу. По-третє, максимізація ринкової вартості підприємства є основним завданням, яке стоїть перед управлінським персоналом, досягається в результаті дії різних чинників, зокрема, за рахунок мінімізації вартості всіх джерел, що використовуються. По-четверте, вартість капіталу є одним із ключових факторів при аналізі ефективності інвестиційних проектів.

Ураховуючи, що фінансування реалізації будівельного проекту підпадає суттєвому впливу обмежень, змінюючи структуру капіталу, його вартість тощо, в якості основи оцінки ступеня впливу кожного виду обмежень на діяльність будівельного підприємства доцільно прийняти модель Мак-Кінсі та адитивну модель багатокритеріального оцінювання:

$$P = \sum_{j=1}^m b_j E_j \quad (1)$$

де P – інтегральний показник; m – кількість критеріїв оцінки; b_j – питома вага j -го критерію; E_j – результат оцінки j -го критерію.

$$\sum_{j=1}^m b_j (t_j, f_j, r_j) = 1 \quad (2)$$

Відповідно при обмеженнях отримуємо:

$$P(x_1) = \sum_{j=1}^m F_j \leq F, \text{ де } F \text{ – показник фінансових обмежень;}$$

$$P(x_2) = \sum_{j=1}^m T_j \leq T, \text{ де } T \text{ – показник часових обмежень;}$$

$$P(x_3) = \sum_{j=1}^m R_j \leq R, \text{ де } R \text{ – показник ресурсних обмежень.}$$

На діяльність підприємства має місце вплив факторів, що належать до різних груп відображаючих їх показників. Оскільки стандартизація вибраних показників здійснюється шляхом ділення фактичних показ-

ників на стандартне значення, інтегральний показник фінансового стану може бути визначений наступним чином:

$$I = \sum_{i=1}^m \frac{x_i}{a_i} \omega_i \quad (3)$$

де x_i – фактичне значення фінансового показника;

a_i – стандартне значення фінансового показника;

ω_i – вага (значимості) фінансового коефіцієнта.

Відтак, необхідною є інтегральна оцінка, як ефективний механізм аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств, що зумовлює важливість розробки нових і вдосконалення існуючих методик її проведення. Вирішенням цього питання може стати розробка єдиної методологічної основи інтегральної оцінки фінансового стану підприємства, яка б дозволила всебічно оцінити фінансово-господарську діяльність підприємства, визначити недоліки в його роботі та відшукати шляхи поліпшення фінансового стану підприємства. Одним із різновидів інтегральної оцінки є рейтингова оцінка, яка за суттю є порівняльним аналізом одиниць певної досліджуваної сукупності.

Фінансові обмеження обумовлені наявністю обмеженої кількості грошових коштів в бюджетах різного рівня – від державного та місцевого до бюджету підприємства, – відображуючи динаміку доходів, витрат, дивідендів, фінансового балансу, активів, власного і позикового капіталу. При цьому, оскільки у випадку фінансових обмежень йдеться, як правило, про певне співвідношення (наприклад, ризику та прибутковості інвестицій) та його прийнятність, необхідним є визначення співвідношення чинників впливу на фінансовий стан підприємства з боку зовнішнього та внутрішнього середовища, які у межах застосованого критеріального підходу набувають значення критеріїв, задля чого доцільно використати метод економічної доданої вартості (ЕДВ), що дозволяє поєднати стратегічний та оперативний рівні аналізу фінансової можливості реалізації будівництва [5,6].

Економічна складова фінансових об-

межень полягає в особливостях функціонування будівельного підприємства, до яких слід віднести потреби розвитку, технічного переозброєння, оскільки використання фінансових коштів на величину, що перевищує планову, для реалізації цих цілей може негативно вплинути на обсяг прибутку, знижуючи можливості щодо його перерозподілу на реалізацію зазначених цілей після завершення будівництва. Внаслідок того, що будівельне підприємство потребує достатньо значних обсягів коштів, а постійне використання можливостей ринку залучення коштів пов'язане з виникненням серйозних ризиків, урахування фінансових обмежень у плануванні діяльності будівельного підприємства є актуальною потребою.

Заплановані та позапланові фінансові обмеження (визначені та невизначені, суб'єктивні та об'єктивні) у межах планування та виконання робіт на об'єктах будівництва потребують обов'язкового врахування співвідношення зростання прибутковості та зростання виробництва, темпи якого потребують збільшення фінансування, впливаючи на виникнення таких фінансових обмежень, коли фінансові ресурси обмежені, а зростання основного капіталу необхідно фінансувати [7,8]. Існує реальна потреба у рефінансуванні виконання робіт на об'єкті будівництва, у тому числі й за рахунок залучення додаткових коштів (запозичений капітал, інвестиції).

Оптимізація витрат на реалізацію будівництва потребує визначення та встановлення співвідношення між критеріями та показниками ефективності виконання робіт на кожному об'єкті будівництва, зведення їх в єдину систему динамічної взаємодії [9] як складової системи планування та управління діяльністю будівельного підприємства. Зокрема, серед критеріїв ефективності особливої уваги потребують поточні фінансові результати та позитивна динаміка грошового потоку, забезпечення достатніх темпів зростання обсягів реалізації та максимізація віддачі активів, а також забезпечення очікувань інвесторів та власників капіталу щодо нарощування вартості капіталу. Серед показників ефективності найбільш важливими виявляються [10] прибуток (рентабельність вкладених коштів; оптимізація структури

витрат, підвищення продуктивності, стабільні дивідендні платежі), темпи росту ринкової частки та доходів (віддача на вкладений капітал, очікувана чиста приведена вартість, позитивний показник економічної доданої вартості).

Показник WACC, невід'ємний від методу ЕДВ, є певним індикатором ризику інвестицій, який вказує не те, що, чим вищим є ризик, тим вищим є рівень WACC. Ураховуючи це, доцільно встановити граничні межі інтерпретації показника ЕДВ у контексті фінансового аналізу діяльності підприємства. Так, ефективність діяльності підприємства визначається значенням показника ЕДВ або рівним, або більшим за нуль ($ЕДВ \geq 0$). Зростання показника відносно нуля вказує на розмір прибутковості підприємства, ефективність використання власного та залученого капіталу (інвестиційний, запозичений).

Загальна інтерпретація показника ЕДВ потребує здійснення його оцінки, перш за все, як показника вартості [1,11]. Фактично, економічна додана вартість (ЕДВ), як індикатор прибутковості, має більший з точки зору фінансового аналізу та управління прибутком підприємства потенціал, ніж традиційні показники рентабельності, які відображають переважно результати діяльності підприємства за звітний період, що майже унеможливорює внесення змін, які виникають в оперативному періоді, в якості корегуючи даних загального плану виконання робіт.

Опис механізму функціонування дозволяє відображати особливості застосування в організаційній системі методи формування керуючих параметрів (планів, цін, нормативів), методи фінансового управління і економічного стимулювання, організаційні та фінансові обмеження на діяльність організації та її підрозділів, а також методи оперативного управління. Інтегративний характер методу ЕДВ, комплексність та системність вибору і аналізу основних показників та критеріїв, що відображають стан та рівень фінансового забезпечення виконання робіт на кожному об'єкті будівництва, а також у межах зведеного плану, потребує удосконалення системи управління діяльністю будівельного підприємства у напрямі викорис-

тання потенціалу поточного аналізу проміжних етапів виконання плану з метою корегування планових показників з урахування відхилень, що виникають у поточному періоді, а також суб'єктивних та об'єктивних чинників, які негативно впливають на позитивну динаміку розподілу фінансових ресурсів підприємства. Зважаючи на це, доцільно використовувати елементи контролінгу, зв'язок з яким передбачає застосування методу ЕДВ, управлінський зміст якого визначає можливість та необхідність поєднання стратегічного та оперативного планування і управління підприємством.

З точки зору мінімізації негативного впливу фінансових обмежень на реалізації проекту будівельним підприємством актуальним виявляється управління прибутком, який є одним з головних показників, що характеризують фінансовий результат діяльності підприємства. Це вказує на необхідність контролінгу в організації, оскільки ефективно управління прибутком ґрунтується на побудові певних організаційно-методичних систем забезпечення такого управління, урахування основних механізмів формування прибутку та застосування сучасних методів її планування та аналізу.

Безпосередньо зв'язок з контролінгом розкривається у тому, що розгортання плану виконання проекту будівництва передбачає визначення точок управління контролю та методу вимірювання виконання планової вартості у напрямі інтегрування базового і ресурсного планів [10].

Висновки. Враховуючи специфіку діяльності будівельних підприємств, актуальним є розробки підходів до прогнозування вартості будівельного підприємства на різних етапах та за різними умовами реалізації будівельних проектів у межах оперативного планування. З цією метою доцільно застосувати метод засвоєного об'єму, який передбачає здійснення оцінювання стану виконання проекту шляхом аналізу процесу виконання, запланованого в рамках оперативно-календарного планування, та вартості проекту у напрямі виявлення відхилень за строками та вартістю, встановлення причин відхилень, обумовлених наявністю певних обмежень (при цьому найбільш відчутними в реалізації плану виконання робіт на

об'єктах, як правило, й виявляються безпосередньо фінансові обмеження). На основі визначення відхилень за строками та вартістю здійснюється прогнозування кінцевої, фактичної вартості проекту.

Метод засвоєного об'єму надає можливість поєднувати вартісно-часові параметри реалізації будівельного проекту, корегуючи одночасно оперативно-календарне планування прогнозною кінцевою вартістю реалізації всього проекту. При цьому передбачення та прогнозування кінцевої вартості з урахуванням імовірності виникнення фінансових обмежень є важливими з точки зору підвищення ефективності використання також часових і матеріальних ресурсів.

Застосування методу засвоєного об'єму для будівельного підприємства передбачає обов'язковий розподіл ресурсів на етапі складання кошторисів, загального бюджету реалізації проекту та здійснення оперативно-календарного планування. Відповідно, це надає основні важливі для методу засвоєного об'єму дані, що стосуються визначених конкретних завдань будівництва (деталізація плану), початкового календарного плану виконання всіх видів робіт та планової вартості будівництва об'єкта, відсутність яких негативно впливають на ефективність використання методу.

При цьому календарне планування виконання окремих завдань за часовими параметрами початку, завершення, тривалості має бути узгодженим з плановою вартістю будівництва об'єкта, що впливає на визначення загальних ресурсних параметрів реалізації будівництва об'єкта в межах співвідношення часу та вартості виконання робіт. Виконання робіт, з точки зору часу, відведеного на їх виконання, має бути оціненим стосовно фактичного виконання та визначення засвоєного обсягу робіт, передбачених будівництвом об'єкту.

Література

1. Антилл Н. Оценка компаний. Анализ и прогнозирование с использованием отчетности по МСФО / Ник Антилл, Кеннет Ли ; пер с англ. Л. Лопатников. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 442 с.
2. Залуни В. Ф. Оптимизация стоимости строительного проекта / В. Ф. Залуни // Управление строительными проектами: Сб. науч. тр. Приднeпровской Государственной академии строительства и архитектуры / Под ред. Р. Б. Тяна. – Вып. 2. – Днепро-

петровск, 1997. – С. 77–79.

3. Иванов С. Розподіл та використання прибутку підприємств транспорту Монографія / С. Иванов. – Донецьк : Маковецкий Ю. В. – 2013. – 138 с.

4. Вакульчик О. М. Управління критерієм результативності діяльності підприємств корпоративного типу / О. М. Вакульчик // Економіст. – 2003. – № 8. – С. 41–43.

5. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / Питер Этрилл, Эдди Маклейни. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 648 с.

6. Хиггинс Р. Финансовый менеджмент. Управление капиталом и инвестициями / Роберт С. Хиггинс, Маргарита Раймерс ; пер. с англ. А. Свирид. – М. : Вильямс, 2013. – 464 с.

7. Йескомб Э. Принципы проектного финансирования / Э. Р. Йескомб. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 408 с.;

8. Аткинсон Э. Управленческий учет / Энтони А. Аткинсон, Раджив Д. Банкер, Роберт С. Кап-

лан, С. Марк Янг ; пер. с англ. А. Рахубовский, Д. Рахубовская. – М. : Вильямс, 2016. – 880 с.

9. Каплан. Р. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; перс англ А Рябынец. – М. : Вильямс, 2006. – 384 с.

10. Шеффер У. Введение в контроллинг / Утц Шеффер, Юрген Вебер ; пер с англ. – М. : НП «Объединение контроллеров», 2014. – 416 с.

11. Браун М. За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией / Марк Грэм Браун ; пер. с англ. И Ильиной. – М. : Олимп-Бизнес : 2012. – 224 с.

12. Хан Дитгер. ПиК: Планирование и контроль: концепция контроллинга; Перевод с немецкого. Под ред. и с предисловиями А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 765 с.

СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ОПЕРАТИВНО-КАЛЕНДАРНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

*С. В. Иванов, д. э. н., профессор, Е. В. Оскома, ассистент,
ГВУЗ «Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры»*

В статье предложен стоимостно-ориентированный подход к оперативному планированию деятельности строительного предприятия на основе финансового контроллинга, который обеспечивает учет влияния финансовых ограничений на оценку ресурсной, экономической и финансовой реализуемости проектов, что оперативно корректирует предварительное расписание работ и бюджета выполнения проекта на основе выбора в текущем периоде плана с минимальными затратами и максимальным ресурсным обеспечением.

Ключевые слова: ценностно-ориентированный подход, оперативное планирование, строительное предприятие, финансовые ограничения, стоимость предприятия, контроллинг, управление.

VALUE-ORIENTED APPROACH TO OPERATIVE-CALENDAR PLANNING OF CONSTRUCTION ENTERPRISE ACTIVITY UNDER FINANCIAL CONSTRAINTS

*S. V. Ivanov, D.E., Professor, O. V. Oscoma, Assistant Lecturer,
SHEI «Dnipropetrovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture»*

A cost-oriented approach to the operative planning of the construction enterprise activity on the basis of financial controlling is proposed, which takes into account the influence of financial constraints on the assessment of resource, economic and financial implementation of projects, enables operative correction of the previous work schedule and the budget of the project on the basis of the choice in the current period with minimal expense and maximum resource support.

Keywords: cost-oriented approach, operational planning, construction company, financial constraints, cost of enterprise, controlling, management.

Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Вагоновою О. Г.

Надійшла до редакції 10.12.17.