

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

**ВАКОЛЮК АНАТОЛІЙ СТЕПАНОВИЧ**

УДК 69.003: 330.133.6: 368.025.462: 658.5

**ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВ-СТЕЙКХОЛДЕРІВ БУДІВНИЦТВА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**Автореферат**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

**Київ – 2021 р.**

*Дисертацією є рукопис*

Робота виконана у Київському національному університеті будівництва і архітектури Міністерства освіти і науки України

**Науковий керівник** – доктор економічних наук, професор  
**Куліков Петро Мусійович**,  
Київський національний університет будівництва і архітектури, МОН України, ректор (м. Київ)

**Офіційні опоненти:** докторка економічних наук, професорка  
**Отенко Ірина Павлівна**  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (м. Харків),  
завідувачка кафедри міжнародного бізнесу і економічного аналізу

кандидат економічних наук  
**Петраш Ольга Петрівна**  
Будівельна компанія «Фомальгаут-полімін» (м. Київ),  
начальник відділу проектного менеджменту

Захист відбудеться «27» січня 2021 р. о 14.00 на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.056.10. у Київському національному університеті будівництва і архітектури за адресою: 03037, м. Київ, Повітрофлотський проспект, 31, КНУБА, ауд.319

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Київського національного університету будівництва і архітектури за адресою: 03037, м. Київ, Повітрофлотський проспект, 31.

Автореферат розіслано «24» грудня 2020 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

І.С. Івахненко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В умовах поглиблення симбіозу наукового підґрунтя менеджменту та передових напрацювань практики управління підприємствами, резерви скачкоподібного зростання якості менеджменту підприємств та їх конкурентоспроможності шукають в сучасних розгалуженнях менеджменту таких як: X-інжиніринг, управління за цілями (Management by Objectives, MBO), вартісно-орієнтоване управління (Cost-based management, CBM) та ціннісно-орієнтоване управління (Value-based management, VBM, *укр.* ЦОУ). Останнє є результатом розгалуження та розвитку базової методології та практики CBM. Попри відсутність семантичного розмежування (в англійській інтерпретації «value») між поняттями «вартість» та «цінність», формат ЦОУ забезпечує більш широке розуміння базових цінностей. Зважаючи на важливість процесів максимізації вартості підприємства, проголошених у наукових роботах А. Раппапорта та Б. Стюарта в якості маніфесту VBM, методологія та формат ціннісно-орієнтованого управління дістала подальшого розвитку у концепції «соціальної відповідальності бізнесу» (Corporate Social Responsibility – CSR) та «теорії зацікавлених осіб» (Stakeholder Theory). Перша із зазначених теорій дозволила поєднати домінуючі «вартісно» окреслених цілей із соціально-орієнтованими цілями та місією підприємства, а Stakeholder Theory розглянути операційну діяльність підприємства (та відповідний рівень досягнення ним економічних, управлінських, мотиваційних та продуктово-маркетингових цінностей) у безпосередньому взаємозв'язку з економічними інтересами зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Таке позиціонування розгляду операційної діяльності підприємства з боку ЦОУ та Stakeholder Theory відповідає специфіці діяльності будівельних підприємств, операційна діяльність яких здійснюється в середовищі девелопменту інвестиційних проєктів, які одночасно виступають стейкхолдерами (виконавцями робіт) та субпідрядниками замовника.

Аналіз науково-теоретичних та науково-прикладних розробок щодо вартісно- та ціннісно-орієнтованого управління підприємствами та проєктами, викладені в працях зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: G. Hofstede., M. Minkov, H. Vinken, A.M. Асаул, А.Ф. Гойко, М.Г. Бойко, І.О. Бланк, С.Д. Бушуєв, П.М. Куліков, І.П. Отенко, І.В. Поповиченко, О.П. Петраш, В.Г. Федоренко та ін., що дозволило визначити переваги заміщення «вартісно-ресурсного підходу» в управлінні підприємствами на симбіотичний підхід «вартість&ресурси&гармонізовані цінності&ціннісно-орієнтоване управління підприємством».

На базі опрацюванні джерел літератури було обґрунтовано, що сполучення ЦОУ, Stakeholder Theory та об'єктно-цільового підходу є тією сучасною ідеологією менеджменту підприємств, яка дозволяє забезпечувати зростання конкурентоспроможності підприємств через фокусування пріоритетів управління щодо формування системи цінностей, адаптованих до специфіки операційного та життєвого циклів підприємства. Однак, на сучасному етапі розвитку ціннісно-орієнтованого управління відсутні науково-методичні розробки, налаштовані на

специфіку діяльності будівельних підрядних підприємств та особливості їх взаємодії в середовищі інвестиційно-будівельних проектів. Нагальна потреба адаптації концептуально-методичних засад ціннісно-орієнтованого управління до вимог функціонування підприємств-стейкхолдерів будівництва визначає *актуальність обраної теми* дисертаційної роботи, визначає її мету та завдання дослідження.

**Зв'язок змісту досліджень за науковими планами.** Тематика та результати дисертаційних досліджень відповідають змісту науково-дослідних робіт Київського національного університету будівництва і архітектури (КНУБА) та Академії будівництва України:

- при виконанні НДР КНУБА «Розбудова сучасного аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом» (номер державної реєстрації 0115U000860) автором обґрунтовано та впроваджено аналітичну компоненту мульти-індикативного та поетапного виміру директивних показників виконання бюджетно-часових віх (етапів) робіт, відданих підприємству-стейкхолдеру будівництва як виконавцю в проектах житлово-соціальної забудови, що входять до складу господарського портфеля підприємства;

- при виконанні НДР КНУБА «Економічний механізм управління бізнес-процесами розвитку будівельних підприємств» (номер державної реєстрації 0110U00518) – автором розроблено формалізовано-інструментальний базис (матрицю) прийняття управлінських рішень залежно від еталонної динаміки ціннісно-орієнтованих показників на кожній зі стадій життєвого циклу підприємства;

- при виконанні НДР W4-14-b «Вдосконалення аналітичного апарату обґрунтування формату девелопменту для проектів будівництва» (2014-2019 рр., Академія будівництва України) автором обґрунтовано та впроваджено прикладну методіку адміністрування стратегії діяльності підприємства-виконавця робіт в проектах будівельного девелопменту з використанням агрегованого критеріального показника задоволення домінантних цінностей підприємства.

**Метою роботи** є оновлення методичного підходу та інструментарію ціннісно-орієнтованого управління та їх адаптація для потреб адміністрування підприємствами-стейкхолдерами проектів будівництва.

Для досягнення мети роботи було визначено наступний перелік **завдань дослідження**:

- 1) дослідити зміст та еволюцію базових дефініцій «ціннісно-орієнтованого управління» (ЦОУ) та актуалізувати потребу й переваги його застосування до потреб операційної діяльності підприємств-виконавців проектів будівництва;

- 2) на базі аналізу існуючих методичних підходів щодо менеджменту підприємств виявити напрями вдосконалення методичних засад ЦОУ та можливості його сполучення з супровідними методичними платформами для формування загально-методологічного підґрунтя дослідження та виокремлення основних етапів адміністрування підприємствами-стейкхолдерами будівництва (ПСБ) на ґрунті оновленої системи цінностей підприємств типу ПСБ;

3) забезпечити структурування цінностей адміністрування підприємством у відповідності з специфікою взаємодії ПСБ з іншими стейкхолдерами будівництва в такий спосіб, щоб це підлягало зручній формалізації економіко-управлінських рішень;

4) розробити науково-методичні та науково-аналітичні компоненти інструментарію ціннісно-орієнтованого управління підприємствами-стейкхолдерами будівництва;

5) при формуванні компонент інструментарію забезпечити «наскрізну» відповідальність ОПР (осіб, що приймають рішення) за хід та підсумки оцінювання рівня задоволення домінантних цінностей системою адміністрування ПСБ на всіх рівнях її оргструктури;

6) в складі інструментарію забезпечити спроможність формалізованого адміністрування та коригування стратегії і поточної діяльності досліджуваного підприємства за результатами інтерпретації рівня задоволення домінантних цінностей підприємства;

7) трансформувати науково-методичні та науково-аналітичні результати дослідження в систему прикладних модулів адміністрування ПСБ на ґрунті ціннісно-орієнтованого підходу; довести практичну доцільність розробленого економіко-управлінського інструментарію шляхом його практичного впровадження.

**Об'єктом дослідження** є оновлена система «домінантних цінностей» (як економіко-управлінських пріоритетів) та формат ціннісно-орієнтованого управління діяльністю підприємств-стейкхолдерів будівництва (ПСБ).

**Предметом дослідження** є науково-методичні аспекти та прикладний інструментарій адміністрування діяльністю підприємств-стейкхолдерів на ґрунті ціннісно-орієнтованого управління.

**Методологія дослідження.** Визначальними компонентами зазначеного підґрунтя в роботі слугували:

- базова методологія ціннісно-орієнтованого управління сполучена з іншими передовими концепціями та методиками: менеджменту підприємства (VBM, MBO, Stakeholder Theory) та економічного девелопменту в будівництві;
- методологія та прикладні інструменти функціонально-економічної діагностики, нечіткої логіки та когнітивного аналізу як аналітичний засіб достовірної індикації рівня досягнення певної цінності в системі адміністрування підприємством;
- сполучення процесно-структурного, системного, ситуативного підходів для забезпечення адаптогенності системи цінностей організації - девелопера до етапу життєвого циклу підприємства та стратегії ПСБ на певному сегменті ринку будівельних робіт та послуг;
- альтернативні теорії цінності (в т.ч. «моделі гармонізації цінностей» та модифіковані версії «моделі споживчої цінності») як основа системного відображення цінностей в окремих роботах (послугах), які виконуються підприємством в якості стейкхолдера проектів будівництва.

Крім вищевказаних, в роботі використані традиційні загальнонаукові методи досліджень, такі як спостереження та експеримент, аналіз та синтез, індукція та дедукція, порівняння та аналогія.

*Інформаційною базою* дослідження є нормативні та законодавчі акти щодо становлення і розвитку підприємств будівельної галузі; облікові та звітні матеріали будівельних підприємств, результати їх обстеження; інформаційні бюлетені статистичних органів; матеріали Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України; результати багаторічних досліджень дисертанта; монографії та економічні огляди наукових установ і неурядових інституцій, міжнародних та вітчизняних рейтингових агентств; ресурси Інтернет; періодичні видання вітчизняних і міжнародних організацій.

**Наукова новизна роботи** визначається сутністю економіко-управлінських інновацій, які запроваджено та обґрунтовано в даному дослідженні: здійснено принципове оновлення методичних засад та інструментарію застосування ціннісно-орієнтованого підходу до адміністрування підприємствами-стейкхолдерами, які діють в середовищі проектів будівництва.

На підставі одержаних у дисертації результатів **удосконалено**:

- *науково-методичний апарат обґрунтування якості менеджменту операційної діяльності та продуктивності оргструктури адміністрування ПСБ.* Зазначене удосконалення в роботі здійснювалось через модернізовану систему формалізованого врахування цінностей, яка у вигляді налаштованої до потреб ПСБ діагностичної ієрархії охоплює: «інтегральний показник-домінантні цінності-формалізовані індикатори-індикатори натурального виміру»;

- *структурний підхід до класифікації факторів впливу на ресурсний потенціал та стан конкурентоспроможності будівельних підприємств,* за яким, на відміну від відомого розподілу чинників на зовнішні і внутрішні та мікро-, мезо- макрофактори, виділяються «контури» (замкнені кола) та фактори взаємодії підприємства-виконавця з інституційними суб'єктами проекту, при чому результати взаємодії ПСБ з ними узгоджуються з динамікою задоволення певних домінантних цінностей, змінами іміджу ПСБ як стейкхолдера проекту та оцінкою цінностей і індикаторів їх досягнення;

- *методичні засади контролінгу операційної діяльності підприємства* – таке удосконалення в даній роботі реалізовано через побудову налаштованої на мульти-проектну специфіку діяльності ПСБ, формалізовану шкалу мульти-індикаторного та поетапного виміру індикативних контрольних показників виконання бюджетно-часових віх (етапів) робіт, відданих ПСБ як виконавцеві в проектах інфраструктурного та комерційного будівництва, що входять до складу господарського портфеля підприємства.

За підсумками дисертаційної роботи **набули подальшого розвитку**:

- *базові дефініції ціннісно-орієнтованого управління.* В даній роботі ціннісно-орієнтованого управління розглядається як продуктивний формат для менеджменту підприємств-стейкхолдерів будівництва, який дозволяє традиційні економічні домінанти операційної діяльності трансформувати в оновлену систему

інтегрованих цінностей, з врахуванням особливостей економічної взаємодії ПСБ з іншими учасниками мульти-проектного середовища та механізмами зростання економіко-управлінської та виконавчо-іміджевої конкурентоспроможності;

- *методичний підхід та науково-аналітичні засоби формування та коригування стратегії підприємства* – на відміну від традиційного ресурсно-діагностичного підходу, в даному дослідженні це забезпечено через формування стратегічних орієнтирів на базі інтегрального показника «досягнення цінностей ПСБ», який в межах певного стратегічно-операційного лагу корелюється з відповідними підсистемами зростання конкурентоспроможності ПСБ як виконавця будівельно-інвестиційних проектів;

- *методичний підхід в адмініструванні стратегічними господарськими одиницями (СГТ)* - в даному дослідженні це реалізовано через адміністрування роботами в складі проекту, які оцінюються та розглядаються в межах окремих будівельних підприємств-стейкхолдерів як локальні СГТ і результати адміністрування по яким інтегруються в одну із 5 домінантних цінностей «Успішність виробничої програми»;

- *критеріально-параметрична оцінка системи ціннісно-орієнтованого управління* на базі стейкхолдер- підходу, що дозволяє відстежувати інтереси стейкхолдерів протягом повного життєвого циклу проекту будівництва, та забезпечувати максимізацію цінності через наближення результатів проекту інтересам його стейкхолдерів, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на визначенні відхилень за результатами оцінки від нормативів (стандартів якості), за рахунок застосування розробленої системи критеріїв і показників, згрупованих за процесами системи управління та домінантами цінності.

**Практична цінність** результатів дисертації, яка доведена за підсумками їх впровадження, - полягає у продуктивності застосування запровадженого в роботі прикладного інструментарію ціннісно-орієнтованого управління як для збереження чи зростання стратегічного сегменту діяльності підприємства на ринку комерційного, соціального чи інфраструктурного будівництва, так і розвитку фінансово-економічної, виробничо-продуктової, управлінської та інших підсистем операційної системи підприємства.

Представлені в дисертації теоретичні та прикладні результати висновки й рекомендації застосовані в практиці господарської діяльності будівельних підприємств-виконавців будівельних та спеціальних робіт в проектах житлової забудови м.Києва, Київської та Хмельницької областей, що супроводжено відповідними довідками про впровадження, які надані наступними підприємствами: ПрАТ ХК «Київміськбуд» (довідка № 1-368 від 22.08.2020р.), ПАТ «Архітектурно-будівельні новації» (довідка № 118 від 24.05.2020р.), БК «Альфа-сервіс» (довідка № 81 від 03.06.2020р.), ТОВ «Спецбудпроект» (довідка № 64 від 22.08.2020р.).

Науково-методичні та прикладні результати дослідження, висновки та рекомендації використано в навчальному процесі КНУБА (довідка № 7/54-158 від 02.06.2020р.). при підготовці та викладанні наступних дисциплін: «Менеджмент в

будівництві», «Вартісний інжиніринг в будівництві», «Адміністративний менеджмент».

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням. Наукові положення, результати, висновки та рекомендації, які викладені в дисертації та подані на захист є результатом самостійної роботи автора. Внесок автора у працях, опублікованих у співавторстві, відображено в переліку опублікованих праць.

**Апробація роботи.** Зміст та провідні інновації дослідження доповідались і одержали схвалення на 9 науково-практичних конференціях та семінарах, інформація щодо яких наведена у списку опублікованих праць [14-22].

**Публікації.** Результати дисертаційної роботи опубліковано у 26 друкованих наукових працях, з яких: 16 статей опубліковано в наукових виданнях, що індексуються в міжнародних наукометричних базах, в тому числі: 9 статей у виданнях, що входять до переліку фахових видань, затвердженого ДАК МОН України; 3 статті в наукових періодичних виданнях інших держав (ОЕСР) із напрямку, з якого підготовлено дисертацію; 4 статті опубліковано в наукових періодичних виданнях, які додатково відображають наукові результати дисертаційної роботи; 1 - колективна монографія; 9 праць апробаційного характеру: матеріалів та тез доповідей на наукових конференціях.

**Структура та обсяг дисертації.** Структура дисертаційної роботи підпорядкована змісту етапів та результатів наукового дослідження. Дисертація містить: анотацію; зміст, перелік умовних позначень та вступ; основну частину в складі 3 розділів та загальні висновки, список використаних джерел з 216 найменувань та додатки. Основний обсяг тексту дисертації складає 178 сторінок, у тому числі 26 таблиць та 34 рисунки.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, вказано на її зв'язок з науковими програмами, планами, темами, охарактеризовано основні методи дослідження. Визначено його мету, завдання, об'єкт і предмет, сформульовано положення, що містять наукову новизну, висвітлено практичне значення одержаних результатів, наведено дані про апробацію результатів дисертації.

У **першому розділі** «Змістовно-онтологічний аналіз базових положень ціннісно-орієнтованого управління щодо їх застосування для потреб будівельних підприємств» подана структурно-логічна схема організації дослідження та здійснено системне опрацювання змісту та еволюції наступних дефініцій, що визначені як базові в даному дослідженні: «цінність», «функції ціннісних орієнтацій» тощо.

Економічне обґрунтування ціннісно-орієнтованого управління базується на тому, що змістовна параметризація полягає у визначенні стратегічних управлінських завдань щодо максимізації цінності підприємства для всіх складових соціо-економічної системи, а різноаспектне оцінювання ключових факторів нарощування цінності є основою управління підприємством. Отже, інтегруюча сутність ціннісно-орієнтованого управління полягає в забезпеченні



управлінського балансу між такими функціями, як інноваційна, компетентнісна, виробничо-технологічна, інституційна, соціальна тощо (рис. 1).

Сучасне підприємство представляє собою особливу систему соціально-економічних і фінансових взаємозв'язків і взаємовідносин, в основі якої лежить механізм управління процесами виробництва і розподілу економічних благ. В силу цих причин слід розділяти поняття «вартість компанії» (як внутрішній зміст її фінансово-економічної природи) і «цінність компанії» (як зовнішня оцінка її характеристик, що виявляється на ринку) Дана обставина дозволяє зробити висновок, що сучасне управління підприємством являє собою систему управління взаємовідносинами між різними зацікавленими учасниками, т е систему управління створенням цінності. Цей аргумент корелює з тим, що тенденції глобалізації та посилення інституційних правил ведення бізнесу (застосування

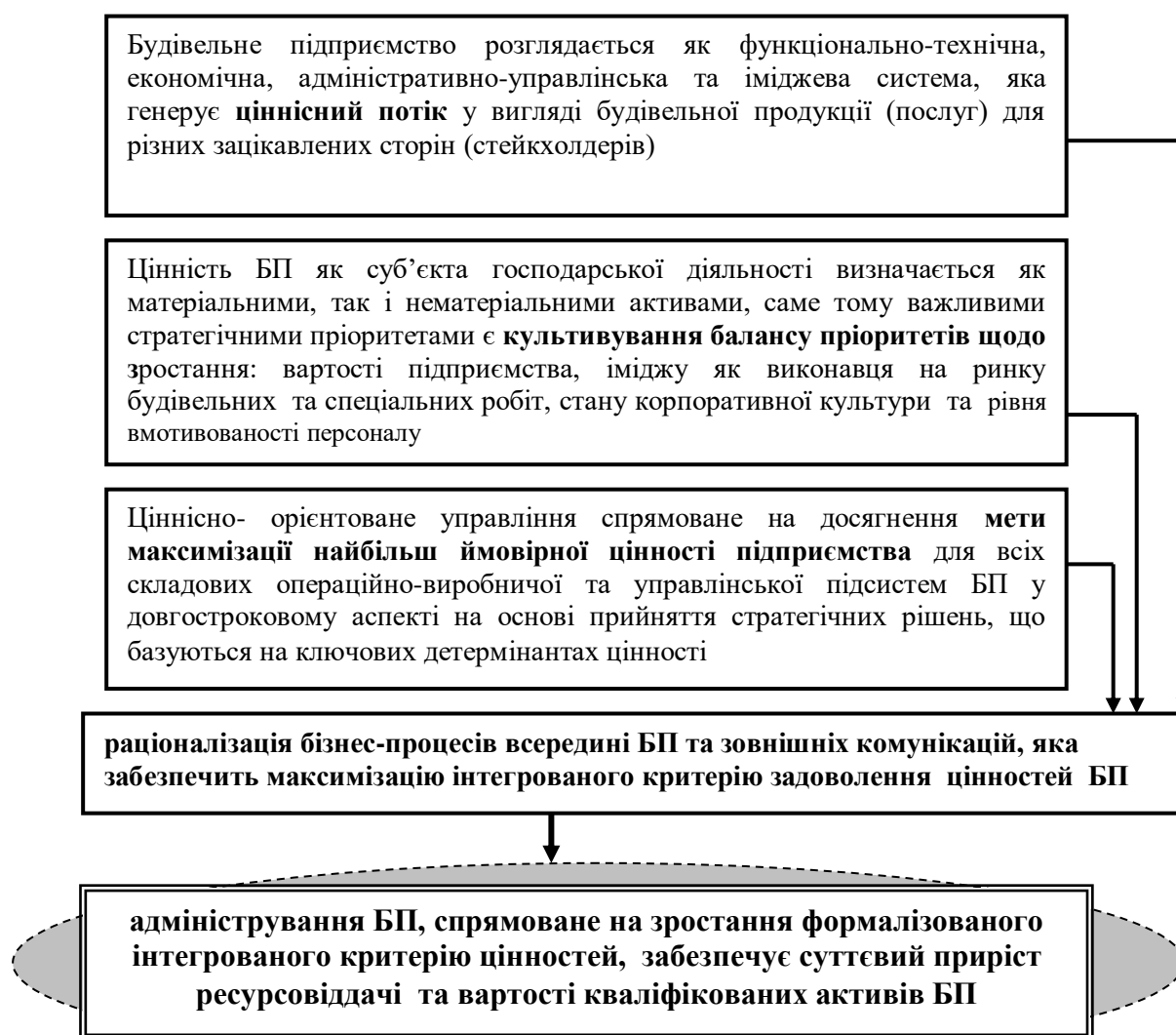


Рис. 1. Концептуально-теоретичні аспекти впровадження ЦОУ в практику адміністрування будівельними підприємствами

міжнародних стандартів якості та соціальних стандартів, використання практики корпоративної соціальної відповідальності) обумовлюють вирішення підприємствами завдань щодо оцінювання ролі кількісних та якісних показників в

управлінському процесі, рівня їх конкурентоспроможності шляхом збільшення вартості нематеріальних активів бізнесу та безпосереднього зв'язку кількісних і якісних показників господарської діяльності з моделями оцінювання.

Доведено, що в сучасних умовах управління підприємствами-виконавцями робіт в проектах будівництва на традиційній 4-компонентній платформі вартісно-орієнтованого менеджменту не забезпечує належну продуктивність адміністрування, оскільки єдиний показник ринкової вартості неспроможний забезпечити своєчасне економічне обґрунтування та управлінське коригування стратегії та поточної діяльності. З врахуванням того, що операційно-виробничого цикл підприємств типу ПСБ є підпорядкованим мульти-проектній системі виконання робіт, система адміністрування та її економічні доміанти даних підприємств потребують оновленого підходу, а саме: доцільно використати ціннісно-орієнтоване управління в сполученні з «теорією зацікавлених сторін» (Stakeholder Theory) та об'єктно-цільовим підходом (МВО).

На підставі досліджень першого розділу було надано авторське тлумачення сутності ціннісно-орієнтованого управління (ЦОУ) для потреб підприємств-виконавців у будівництві. На думку автора, ЦОУ для підприємств-стейкхолдерів будівництва має розглядатись як альтернативний традиційним методичний підхід щодо менеджменту зазначених підприємств, який дозволяє трансформувати в оновлену систему «інтегровані цінності+мотиваційний клімат+ресурсний потенціал+взаємодія в середовищі проектів будівництва+ продуктивне зростання» усталені (традиційні) економічні доміанти операційної діяльності - на ґрунті сучасних уявлень щодо цінностей підприємства як соціо-економічної та ресурсно-виробничої системи. Реалізація ЦОУ в практиці діяльності підприємств-виконавців має спиратись на чітко структуровану систему цінностей (зрозумілу та прийнятну як для всіх рівнів підприємства, такі і для підприємств-контрагентів ПСБ в середовищі будівельного проекту) щодо формалізованого апарату діагностування та коригування стану забезпечення цінностей в системі адміністрування підприємством.

На підставі результатів дослідження, відображених в **другому розділі** дисертації *«Формування загальнометодичних компонент управління підприємствами-стейкхолдерами будівництва на ґрунті ціннісно-орієнтованого підходу»* було обґрунтовано, що для потреб ціннісно-орієнтованого управління діяльністю підприємств-виконавців будівництва загальнометодологічну платформу дослідження слід сформувати шляхом сполучення наступних компонент: ціннісно-орієнтоване управління як розгалуження та розвиток платформи VBM; функціонально-економічна діагностика, теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів), управління за цілями, нечітка-логіка та когнітивний аналіз, альтернативні теорії цінностей, засади та прикладні втілення структурно-процесного, системного підходів та теорії ієрархій (табл. 1).

Складові застосування ціннісно-орієнтованого управління операційною діяльністю будівельним підприємством

пп	Складові ЦОУ ОД ПСБ	Зміст складових ціннісно-орієнтованого управління операційною діяльністю будівельного підприємства
1.	Принципи застосування ЦОУ ПСБ	<p>1.1. Чіткість, об'єктивність та формалізованість виміру досягнення цінностей в управлінні підприємством</p> <p>1.2. Структурованість цінностей, підпорядкованість змісту цінностей та етапів ЦОУ особливостям операційної діяльності БП як стейкхолдера проектів будівництва.</p> <p>1.3. Підпорядкованість стратегії ОД БП структури, плану-графіку та бюджету програми робіт підприємства</p> <p>1.4. Визначення контрактної взаємодії ПСБ із девелопером і замовником як провідною економіко-управлінською домінантою ЦОУ БП за етапом реалізації</p> <p>1.5. Подолання змістовно-семантичних, когнітивних та регламентно-управлінських суперечностей через сполучення суворої ієрархії управління, продуктивного мотиваційного клімату та єдності в розумінні «ланцюга реалізації цінності» між керівником та підлеглими</p>
2.	Загально-методологічні компоненти	<p>2.1. Сполучення методології та прикладних інструментів функціонально-економічної діагностики та когнітивного аналізу як інструментально-аналітичного засобу достовірної індикації рівня досягнення певної цінності в системі адміністрування підприємством</p> <p>2.2. Сполучення системного підходу та «моделі цінності» як основи системного відображення цінностей в окремих роботах (послугах), які виконуються (надаються) підприємством в якості стейкхолдера певного будівельного проекту</p> <p>2.3. Сполучення процесно-структурного, ситуативного та нечітко-логічного підходів для забезпечення адаптогенності системи цінностей операційної системи до етапу життєвого циклу підприємства та стратегії ОД ПСБ на певному сегменті ринку будівельних робіт та послуг</p>
3.	Фактори та локальні індикатори	Структуруються за «домінантними цінностями» ПСБ, які складають основу ЦОУ ПСБ та інтегрують підсистеми «локальних індикаторів»
4.	Інтегральний критерій	Інтегральний критерій слід формувати та розраховувати як вершину ієрархічної піраміди індикаторів, які відображають (у вигляді сукупності локальних індикаторів, за змістом п.3) міру досягнення підприємством економічної, технологічної та виконавчої конкурентоспроможності будівельного підприємства, оціненої за різними аспектами якості системи менеджменту на всіх його рівнях, якості мотиваційного клімату.
5.	Етапи адміністрування ПСБ у відповідності з вимогами	<p>5.1. Вияв напряму розвитку ( в т.ч. трансформації та диверсифікації) сегменту (ів) ринку будівельних робіт, які зайняті ПСБ на поточній стадії ЖЦ робіт та послуг сегменту будівельних робіт та послуг.</p> <p>5.2. Опрацювання варіантів стратегії ОД БП на даній стадії ЖЦ ПСБ.</p> <p>5.3. Формування змісту цінностей у форматі ЦОУ ОД ПСБ з врахуванням особливостей стейкхолдера та його виробничої програми.</p>

	ЦОУ	<p>5.4.Формування ієрархії суб-цінностей у вигляді чіткої регламентованої економіко-управлінської ієрархії індикаторів ціннісно-орієнтованого управління.</p> <p>5.5. Формування аналітичного підґрунтя для оцінювання якості реалізації цінностей в системі ціннісно-орієнтованого менеджменту підприємства.</p> <p>5.6. Формування та узгодження шкали та методики оцінювання якості реалізації цінностей в системі ЦОУ ОД ПСБ з виокремленням міри досягнення цінностей за локальними індикаторами, що описуються: а) характеристиками натурального виміру; б) умовними одиницями (індексами приросту); в) нечітко-логічними оцінками.</p> <p>5.7. Інтерпретація результатів діагностування системи ЦОУ ОД ПСБ за локальними показниками. Оцінка міри досягнення підприємством окремих ціннісних домінант.</p> <p>5.8. Формалізоване сполучення локальних індикаторів в єдиний критеріальний показник. Підсумкова інтерпретація результатів діагностування ПСБ за інтегральним показником.</p> <p>5.9. Графо-аналітична візуалізація руху операційної системи ПСБ за стадіями ЖЦ.</p> <p>5.10. Узгодження на підставі оцінки п.5.9. якості руху ОС ПСБ від фіксованої поточної координати інтегрального показника системи цінностей ПСБ – до іншої (стратегічної) координати, з наступним втіленням такого руху у відповідний операційний бюджет та план-графік досягнення цієї стратегічної координати.</p>
--	-----	---

*Примітки до табл.1:*

УД БП – управління діяльністю будівельного підприємства;

ОД БП – операційна діяльність будівельного підприємства;

ЦОУ ОД ПСБ – ціннісно-орієнтоване управління операційною діяльністю підприємства-стейкхолдера будівництва;

ЖЦ ПСБ – життєвий цикл підприємства-стейкхолдера будівництва.

Відображена в тексті даного розділу **наукова гіпотеза** дослідження визначила, що провідними базовими принципами ціннісно-орієнтованого управління операційною діяльністю ПСБ визначено: **структурованість** цінностей та їх підпорядкованість змісту операційної діяльності ПСБ та визначення контрактної взаємодії ПСБ з девелопером і замовником як провідною економіко-управлінською домінантою ЦОУ ПСБ. На ґрунті гіпотези було обґрунтовано загально-управлінський формат адміністрування підприємствами-виконавцями проектів будівництва на засадах ціннісно-орієнтованого підходу, що має реалізовуватись в 10 етапів (див. п.5 в табл. 1) наступного змісту: від опрацювання варіантів збереження та коригування стратегії на ґрунті оновленої системи цінностей, що подаються в формалізованій діагностиці – до поточного коригування діяльності ПСБ за інтегральним показником досягнення підприємством очікуваного рівня сукупних домінантних цінностей.

**Третій розділ** дисертації «*Аналітичні компоненти ціннісно-орієнтованого управління операційною діяльністю підприємств-стейкхолдерів будівництва*» присвячено викладу інноваційного змісту економіко-управлінського інструментарію ціннісно-орієнтованого управління операційною діяльністю підприємств, які виступають виконавцями (субпідрядниками девелопера) в проектах будівництва.

Інструментарій побудовано та обґрунтовано як синергійне сполучення 3 економіко-управлінських та економіко-аналітичних компонент:

- I. Загально-управлінська модель структуризації цінностей для потреб адміністрування операційною діяльністю ПСБ.
- II. Економіко-діагностична компонента інструментарію.
- III. Модель «Коригування стратегії підприємства-стейкхолдера будівництва в форматі ціннісно-орієнтованого управління».

Інструментарій охоплює всі вищезазначені етапи адміністрування операційною системою (ОС) ПСБ на ґрунті ціннісно-орієнтованого підходу: від узгодження напрямів стратегічної сегментації щодо операційної діяльності ПСБ (перший етап) - до узгодження на топ-рівні менеджменту підприємства графіку та бюджету щодо руху підприємства від фіксованої (поточної) до стратегічної координати інтегрального показника цінностей (10-ий етап).

*Першою компонентою* в складі інструментарію є «загально-управлінська модель структуризації цінностей для потреб адміністрування операційною діяльністю ПСБ (рис. 2). На підставі викладених в попередньому розділі базових положень щодо адаптації методології ціннісно-орієнтованого менеджменту до потреб підприємств-виконавців проектів будівництва модель пропонує систему «цінностей», які закладають систему ціннісно-орієнтованого управління операційною діяльністю підприємств-стейкхолдерів будівництва (аббревіатура – ЦОУ ОД ПСБ). Зазначена систем ЦОУ ОД ПСБ інтегрує 5 доміантних цінностей, які виступають - у форматі запровадженого підходу - як пріоритети адміністрування будівельними підприємствами:

- 1) успішність виробничої програми;
- 2) продуктивність взаємодії ПСБ з провідними суб'єктами будівельно-інвестиційного процесу в проектах будівництва у відповідному економічному середовищі;
- 3) імідж підприємства як виконавця робіт у внутрішній та зовнішній оцінці;
- 4) якість менеджменту ПСБ;
- 5) доміанта поступальності розвитку.

Отже, дана модель (компонента) надає: чітко структуровану систему цінностей як основу успішної регламентації та формалізації ціннісно-орієнтованого управління підприємствами-виконавцями (ліва частина рис.2);

На базі представленої попередньою компонентою змісту цінностей наступна, *друга, економіко-діагностична, компонента* інструментарію надає:

- a) розгалужену ієрархію забезпечення доміантних цінностей системою адміністрування ПСБ через відповідні локальні діагностичні індикатори;
- b) укрупнений зміст компонент, за якими формуються індикатори оцінювання відповідної цінності в системі ЦОУ ПСБ, із врахуванням того, що частина індикаторів має відображатись в натуральних показниках, а частина – у вигляді якісно оцінюваних факторів.
- c) чітке розмежування відповідальності між суб'єктами прийняття рішення щодо реалізації цінностей в системі адміністрування підприємством – між рівнями оргструктури.

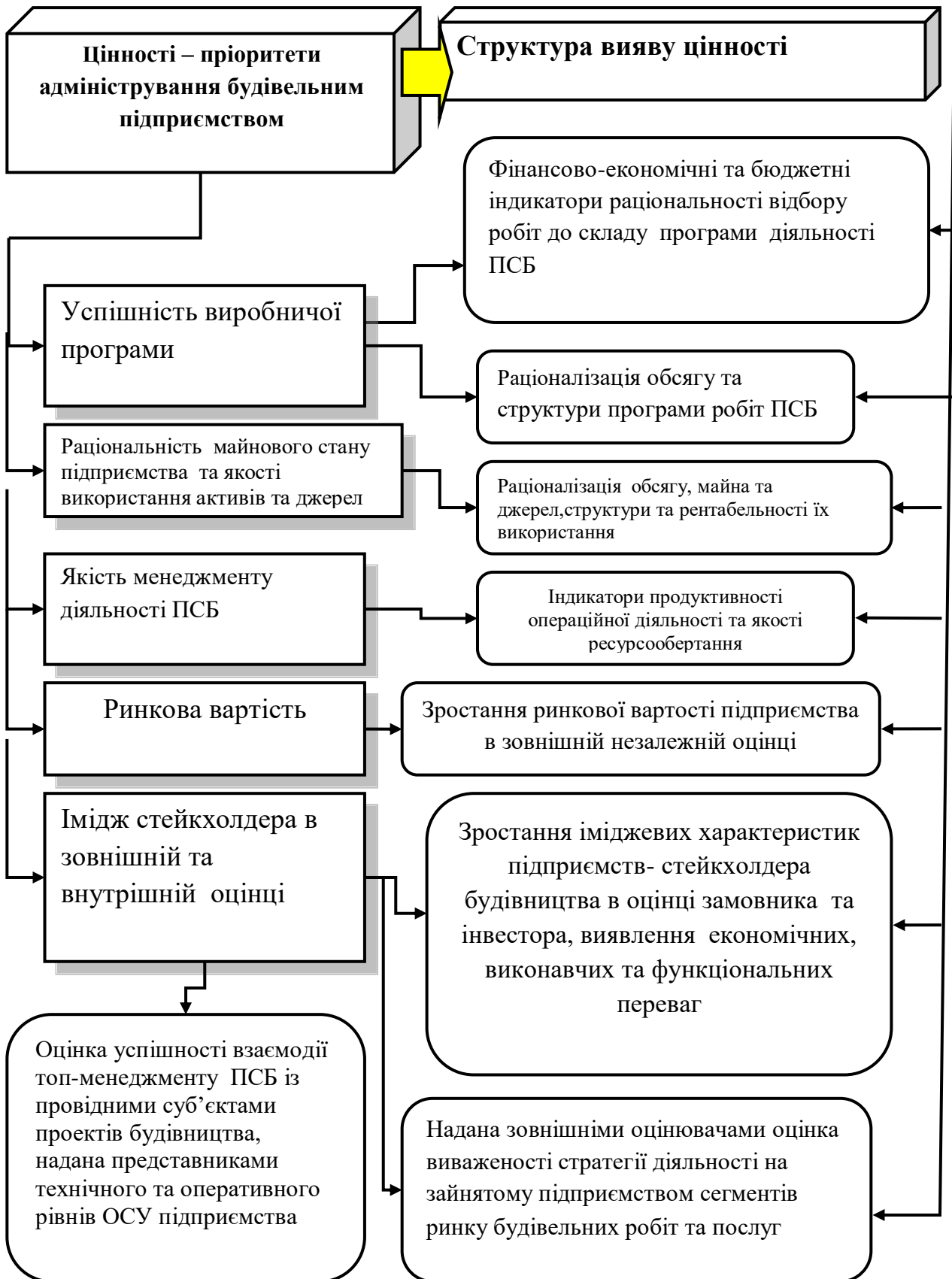


Рис.2. Перша економіко-аналітична компонента : формування цінностей адміністрування операційною діяльністю будівельного підприємства як стейкхолдера будівництва.

Для кожної з п'яти домінантних цінностей в системі ЦОУ ОД ПСБ друга компонента (модель) в єдиному формалізованому алгоритмі здійснює як вияв пріоритету цінності (та складових індикаторів), так і однозначно формалізоване оцінювання (діагностування) рівня досягнення підприємством інституційованих топ-менеджментом цінностей в системі адміністрування підприємством (1)- (3):

$$\mathbf{HG}(\mathbf{r};\mathbf{m};\boldsymbol{\varepsilon}) = \sum_{\varepsilon} \lambda(\varepsilon) * \mathbf{L}(\varepsilon); \quad \mathbf{HG}(\mathbf{r};\mathbf{m};\boldsymbol{\varepsilon}) \rightarrow \mathbf{HG}(\mathbf{r};\boldsymbol{\varepsilon}) \rightarrow \mathbf{HG}(\mathbf{r});$$

$$\mathbf{r} = 1, 2, \dots, 5; \quad \boldsymbol{\varepsilon} = 1, 2, \dots, 11; \quad (1)$$

$$\mathbf{NW}(\mathbf{r};\mathbf{m}) \rightarrow \mathbf{Du}(\mathbf{r};\mathbf{m};\boldsymbol{\varepsilon}) = \mathbf{L}(\boldsymbol{\varepsilon}) = \{ \mathbf{L}_y = 1; \vee \mathbf{L}_y = 2 \vee \dots \vee \mathbf{L}_y = 12 \};$$

$$\mathbf{Du}(\mathbf{r};\mathbf{m}; \boldsymbol{\sigma}) = \sum_{\varepsilon} \lambda(\varepsilon) * \mathbf{Du}(\mathbf{r};\mathbf{m};\boldsymbol{\varepsilon}); \quad (2)$$

$$\mathbf{D}(\mathbf{r}; \boldsymbol{\sigma}) = \sum_{nr} \mathbf{Du}(\mathbf{r};\mathbf{m}; \boldsymbol{\sigma}) * \boldsymbol{\Omega}(\mathbf{r};\mathbf{m}); \quad nr = 3, 4, \dots, 7 \quad (3)$$

$$\mathbf{ZS}_{\text{АЦ}} = \sum_r \mathbf{D}(\mathbf{r};\boldsymbol{\sigma}) * \boldsymbol{\Psi}(\mathbf{r}) \quad (4)$$

де

$\vee$  - знак дез'юнкції ( вибір «або»)

$\mathbf{r}$ - порядковий номер цінності в системі ЦОУ ОД ПСБ;  $\mathbf{r} = 1, 2, \dots, 5$

$\mathbf{m}$  - порядковий номер індикатору в складі  $\mathbf{r}$ - ої цінності;

$\boldsymbol{\varepsilon}$  - порядковий номер фахівця в складі узгодженої топ-менеджментом ПСБ (директор та його заступники) тимчасової оціночної команди в складі 11 осіб, яка формується з учасників трьох рівнів управління підприємством – інституційного (3 особи), технічного (5 осіб) та оперативного (3 особи),  $\varepsilon = 1, 2, \dots, 11$ ;

$\lambda(\boldsymbol{\varepsilon})$  – коригувач міри порівняльної довіри до рішення, який забезпечує рівновагу між думкою фахівця та його статусом в оргструктурі підприємства. Значення  $\lambda$  пропонується у вигляді вектору  $|\lambda| = [7, 5, 3, 1]$ . Різні значення в межах вектору надаються у відповідності х ієрархією фахівця  $\lambda=7$  для керівника підприємства;  $\lambda=1$  для всіх фахівців оперативного рівня в оргструктурі адміністрування підприємством;

$\mathbf{HG}(\mathbf{r};\mathbf{m}; \boldsymbol{\varepsilon})$  - думка ОНР зі складу тимчасової оціночної команди щодо рангу пріоритету  $\mathbf{m}$ -го індикатору в складі  $\mathbf{r}$ - ої цінності;

$\mathbf{HG}(\mathbf{r};\mathbf{m}; \boldsymbol{\sigma})$  - інтегрований в межах команди пріоритет  $\mathbf{m}$ -го індикатору в складі  $\mathbf{r}$ - ої цінності;

$\mathbf{HG}(\mathbf{r}; \boldsymbol{\varepsilon})$  - думка ОНР зі складу тимчасової оціночної команди щодо рангу пріоритету  $\mathbf{r}$ - ої цінності в загальній системі ЦОУ ПСБ;

$\mathbf{HG}(\mathbf{r})$  - ранг пріоритету  $\mathbf{r}$ - ої цінності в загальній системі ЦОУ ПСБ, визначена на підставі інтеграції рішень  $\mathbf{HG}(\mathbf{r};\mathbf{m};\boldsymbol{\varepsilon})$  ;

$\boldsymbol{\Omega}(\mathbf{r};\mathbf{m})$  - питома вага  $\mathbf{m}$ -го індикатору в складі  $\mathbf{r}$ - ої цінності-

$\boldsymbol{\Psi}(\mathbf{r})$  - питома вага  $\mathbf{r}$ - ої цінності в складі інтегрального показника моделі, частка одиниці

$\mathbf{Du}(\mathbf{r};\mathbf{m};\boldsymbol{\varepsilon})$  - надана  $\boldsymbol{\varepsilon}$ -тим суб'єктом оцінювання оцінка задоволення індикатору з порядковим номером  $\mathbf{m}$  в складі  $\mathbf{r}$ -тої цінності в системі адміністрування ПСБ;

$NW(r;m)$  - натуральний вимір індикатору досягнення певної цінності, відповідний його змісту та місцю в системі діагностичної ієрархії даної моделі (приклад подано в табл. 2)

$Du(r;m;\sigma)$  – інтегрована в межах тимчасової оціночної команди міра задоволення індикатору цінності з порядковим номером  $m$  в складі  $r$ -тої цінності;

$D(r;\sigma)$  – оцінка задоволення  $r$ -тої цінності в системі адміністрування ПСБ одержана сумою добутків  $Du(r;m;\sigma)$  та показників їх питомої ваги  $\Omega(r;m)$ ;

$L(\acute{e})$  - нечітко-логічна (бально-семантична) формалізація думки щодо певного фактору або явища щодо операційної діяльності ПСБ та якості його адміністрування, адаптована до потреб їх діагностування з позицій ціннісно-орієнтованого управління. Для однозначності тлумачення та зручності подальшої обробки значення обирається в межах наступного «набору первинних бально-семантичних оцінок  $L_y$ »:

$L_y=1$ ; міра належності явища (фактору) до продуктивного прояву стосовно підприємства оцінюється суб'єктом оцінювання (членом оціночної команди) як відсутня або критично слабо виявлена;

$L_y=3$ ; явище або фактор стосовно даного ПСБ оцінено як дуже слабкий, але такий, що потребує врахування;

$L_y=5$ ; оцінка «міра вияву слабка»;

$L_y=7$ ; оцінка відображає міркування фахівця (ОПР) щодо хиткої рівноваги між станом «слабка міра впливу» до стану «вельми задовільна рівновага»;

$L_y=9$ ; міра довіри ОПР до успішності підприємства щодо даного фактору чи явища оцінюється як «вельми продуктивна реалізація»;

$L_y=10$ ; якість прояву фактору чи явища на даному підприємстві описується семантичною оцінкою «забезпечено високу конкурентоспроможність підприємства як виконавця на даному сегменті ринку будівництва», домінуючі цінності в адмініструванні підприємством зберігаються та примножуються. Є міцні резерви для системного зростання позицій підприємства щодо даної цінності (її складової).

$L_y=12$ ; Інтерпретація цієї оцінки наступна: за даним фактором (явищем) «підприємство оцінене як абсолютно надійне в економічному, функціонально-технологічному та виконавчому аспектах. Надійний мотиваційний клімат, компетенція адміністративного та робочого персоналу, фінансово-майновий стан забезпечили досягнення абсолютного рівня цінності (чи її складової). Якість адміністрування та продуктивність операційної діяльності щодо даного фактору (явища) оцінюється як відповідні європейським стандартам.

$ZS_{AЦ}$  - інтегральний показник задоволення домінуючих цінностей в системі адміністрування будівельним підприємством.

Інтегровані оцінки  $Du(r;m;\sigma)$  по первинними індикаторам з формату натуральних чисел  $L_y=1..12$  трансформуються до формату раціональних чисел (див. останні рядки в табл. 3). Відповідно, раціональними числами є як показники задоволення цінностей, так і результуючий показник моделі – інтегрований показник  $ZS_{AЦ}$



За підсумками інтерпретації інтегрованого показника  $Z_{SAЦ}$  (з врахуванням наближення раціональних чисел до натуральних) до стану, ідентифікованого нечіткими оцінками  $L_{\gamma}$  визначають стан конкурентоспроможності у форматі ціннісно-орієнтованого управління.

Таблиця 2.

Індикатори діагностування рівня досягнення будівельним підприємством певної цінності - в складі другої компоненти інструментарію ціннісно-орієнтованого управління будівельним підприємством (фрагмент розрахунків по підприємству ПрАТ ХК «Київміськбуд»).

зміст цінності		Порядковий номер індикатору в складі цінності, $m$	Порівняльний рейтинг індикатору, $HG(r;m;\sigma)$	питома вага індикатору в складі цінності, частка одиниць $\Omega(r;m)$	Первинні характеристики, за якими ОПР надає первинні діагностичні оцінки досягнення підприємством цінності щодо даного індикатору
Номер цінності $r$	Кількість індикаторів в складі				
1	2	3		4	5
успішність виробничої програми будівельного підприємства		1	1,062	0,131631135	виробіток на 1 працівника підприємства, тис. грн. *чол.,міс.
		2	1,27	0,157411998	середній по виробничій програмі рівень рентабельності виробництва, %
		3	1,176	0,145761031	відношення рівня виробітку даного підприємства до середньогалузевого індекс
		4	1,29	0,159890927	оцінена всередньому по всіх проектах виробничої програми підприємства за попередній рік оборотність оборотних коштів підприємства, кількість обертів
		5	1,68	0,208230045	рівень досягнення планових обсягів реалізації в цілому по річній виробничій програмі попереднього року, індекс досягнення
1	6	6	1,59	0,197074864	відношення питомої контрактної ціни субпідрядника на одиницю обсягу виконання робіт, яка відповідає спеціалізації ПСБ, - до середньої на даному сегменті виконання робіт

Таблиця 3.

Матриця діагностування ОПР досягнення цінності будівельним підприємством за окремим індикатором (за підсумками аналізу БДК «Архітектурно-будівельні новації»).

Зміст індикатору, який підлягає діагностиці		$\epsilon$ , порядкові номери фахівців (ОПР), які діагностують рівень досягнення індикатору цінності ПСБ										
Виробіток на 1 працівника, тис. грн./ (чол.*міс.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Шифр індикатору (r;m)	(1;1)	Коригувач міри порівняльної довіри до рішення ОПР, $\lambda(\epsilon)$										
Зразкове значення значення індикатору, що відповідає рівню	Критичне значення індикатору, що відповідає рівню $L_{\gamma}=1$	7	5	5	3	3	3	3	3	1	1	1
42800	27000	Діагностоване ОПР значення індикатору у форматі нечітко-логічних оцінок $L_{\gamma}(\epsilon) = [1,3,5,7,10,12]$										
Фактичний натур. вимір	39865	$L_{\gamma}(1)$	$L_{\gamma}(2)$	$L_{\gamma}(3)$	$L_{\gamma}(4)$	$L_{\gamma}(5)$	$L_{\gamma}(6)$	$L_{\gamma}(7)$	$L_{\gamma}(8)$	$L_{\gamma}(9)$	$L_{\gamma}(10)$	$L_{\gamma}(11)$
Індекс досягнення	0,9314	10	10	9	10	10	10	10	10	10	9	10
Індекс випередження щодо критичного	1,4765	$\Sigma L_{\gamma}(\epsilon) * \lambda(\epsilon) / \Sigma \lambda(\epsilon)$				9,829			Узгоджена оцінка індикатору			10

Підсумки інтерпретації  $ZS_{AC}$  дають наукові підстави керівному рівню ПСБ на базі рівня задоволення цінностей в подальшому скоригувати стратегію операційної діяльності підприємства в напрямі необхідного зростання (або збереження) рівня  $ZS_{AC}$ , що є змістом *третьої, завершальної, компоненти інструментарію* – моделі «Коригування стратегії підприємства-стейкхолдера будівництва в форматі ціннісно-орієнтованого управління». Аналітичні модулі цієї компоненти призначені надати науковий супровід після діагностичних процедур в системі ЦОУ ПСБ (табл.4), а саме :

а) встановити провідні коригувальні характеристики стратегії вдосконалення ПСБ щодо системного зростання якості задоволення цінностей, досягнення цінностей, ідентифікованого у вигляді приросту  $\Delta ZS_{AC}$ ;

б) здійснити управлінську декомпозицію завдань приросту задоволення цінностей - через відповідні *r*-компоненти цінностей;

с) розробити разом із середнім рівнем оргструктури будівельного підприємства управлінський регламент та коригувальний бюджет зростання якості компонент цінностей ПСБ через відповідні поліпшення якості адміністрування підсистемами та підрозділами будівельного підприємства;

д) на ґрунті прийнятого регламенту та бюджету, у форматі ЦОУ «управління за цілями», здійснюється розробка й узгодження цілей і задач ЦОУ ПСБ по підсистемам, підрозділам в межах встановлених обов'язків, формується локальна номенклатура виконання спеціальних робіт в рамках програми «зростання рівня забезпечення цінностей підприємства».

Таблиця 4.

Аналітичні підсумки вияву продуктивності адміністрування будівельними підприємствами на ґрунті ціннісно-орієнтованого управління.

Порядковий № БП	назва будівельного підприємства	Стан підсумкового індикатору на момент завершення поточного періоду $ZS_{AC}$	Приріст в порівнянні з базовим періодом, $\Delta ZS_{AC}$	Темп приросту (%) підсумкового індикатору ЦОУ	Абсолютна зміна фондів/дачі активн. част. основних фондів БП(+,-) коп./грн.	Темп приросту обсягу фінансового результату,%	Рівень додержання термінів виконання контрактів ( що мали бути завершені на кінець поточного періоду),% виконання директивного обсягу	оцінки рівня іміджової конкурентоспроможності БП як виконавця ( в діапазоні від 5 до 12 )**	
								мін	макс
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ТОВ Аверс-буд (м.Київ)	10,94	10,71	2,07	4,2	3,92	94,1	10	12
2	БДК Архітектурно-будівельні новації (м.Київ)	10,68	9,67	9,42	6,1	7,64	100	10	11
3	ХК Київміськбуд (м.Київ)	11,04	10,13	8,22	5,1	7,32	93,02	10	12
4	ТОВ Марстон-груп (м..Київ)	9,721	8,45	13,06	2,1	10,83	89,1	9	11
17	БВТ Рокор (м.Камянець-Подільський)	9,37	9,02	3,71	3,6	4,69	83,6	9	10
18	БК Діта (м.Хмельницький)	9,142	8,39	8,19	2,98	6,22	81,04	9	10

Економетрична оцінка продуктивності ціннісно-орієнтованого управління будівельними підприємствами

$y = 2,9486\ln(x^*) + 3,3168$   
 $R^2 = 0,9077; y = \text{ТПФР};$   
 $x^* = [(\Delta ZS_{AC}/ZS_{AC}) * 100] - 2$

**Примітки до табл. 4:** ТПФЗ - темп приросту фінансового результату БП, залежна економетрична змінна (графта 7);  $X^*$  - відносний аргумент, пов'язаний з темпом приросту підсумкового індикатору (графта 5).

В завершальній частині третього розділу відображено структуру та призначення створеного на ґрунті теоретичних розробок даного дослідження комплексу програм *«Прикладні підсистеми ціннісно-орієнтованого адміністрування будівельними підприємством»*.

Модулі зазначеного комплексу програм забезпечують адміністрування операційно-виробничою діяльністю на ґрунті ціннісно-орієнтованого менеджменту: здійснюється адміністрування процесами стратегічного зростання ряду будівельних підприємств (табл. 4) з використанням інтегрального критерію  $ZS_{\text{ац}}$  та його складових.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Дисертаційну роботу присвячено оновленню методичного підходу й інструментарію ціннісно-орієнтованого управління та їх адаптації для потреб адміністрування підприємствами-стейкхолдерами проектів будівництва.

*Значення роботи для науки* визначається змістом представлених та обґрунтованих в роботі економіко-управлінських інновацій - здійснено принципове оновлення методичних засад та інструментарію застосування ціннісно-орієнтованого підходу до адміністрування підприємствами-стейкхолдерами, які діють в середовищі проектів будівництва.

*Значення роботи для практики* полягає у продуктивності застосування запровадженого в роботі прикладного інструментарію ціннісно-орієнтованого управління як для збереження чи зростання стратегічного сегменту діяльності підприємства на ринку комерційного, соціального чи інфраструктурного будівництва, так і розвитку фінансово-економічної, виробничо-продуктової, управлінської та інших підсистем операційної системи підприємства.

*Проведені в дисертаційній роботі дослідження дали підстави для наступних висновків:*

1. Актуалізовано використання ціннісно-орієнтованого управління як засобу оновлення сучасних методичних підходів та наукових інструментів менеджменту у застосуванні до підприємств-стейкхолдерів будівництва, операційна діяльність яких відбувається в середовищі девелопменту проектів будівництва. На базі опрацюванні джерел літератури було обґрунтовано, що сполучення ЦОУ, Stakeholder Theory та об'єктно-цільового підходу є тією сучасною ідеологією менеджменту підприємств, яка дозволить забезпечувати зростання конкурентоспроможності підприємств через фокусування пріоритетів управління щодо формування системи цінностей, адаптованих до специфіки операційного та життєвого циклів підприємства.

2. Використане для потреб дослідження загально-методичне підґрунтя формувалось на ґрунті системного сполучення новаторських методичних платформ менеджменту підприємств, функціонально-економічної діагностики та альтернативних «теорій цінності» - у застосуванні до організації як виробничо-

продуктово-адаптованого соціуму з певним життєвим циклом та економічними взаємовідносинами із стейкхолдерами проектів будівництва.

3. Обґрунтовано, що загально-управлінський формат та відповідний інструментарій адміністрування підприємствами-виконавцями проектів будівництва на засадах ціннісно-орієнтованого підходу має реалізовуватись шляхом 10 етапів: від опрацювання варіантів збереження та коригування стратегії на ґрунті оновленої системи цінностей, що піддаються формалізованій діагностиці – до поточного коригування діяльності ПСБ за інтегральним показником досягнення підприємством очікуваного рівня сукупних домінантних цінностей.

4. Розроблено та обґрунтовано інструментарій адміністрування підприємствами-виконавцями проектів в будівництві на ґрунті ціннісно-орієнтованого управління. На відміну від інших підходів щодо менеджменту підприємств, в даному дослідженні пріоритети системи менеджменту та адміністрування для підприємств досліджуваного типу підприємств визначаються, коригуються та досягаються через визначення стратегічних орієнтирів на базі інтегрального показника «досягнення цінностей ПСБ», який в межах певного стратегічно-операційного лагу корелюється з відповідними підсистемами зростання конкурентоспроможності ПСБ як виконавця проектів будівництва.

5. Провідною економіко-аналітичною інновацією дослідження є реалізований в другій компоненті інструментарію науково-методичний апарат обґрунтування якості менеджменту операційної діяльності та продуктивності оргструктури адміністрування на *ґрунті діагностичної системи формалізованого врахування цінностей*, яка у вигляді налаштованої до потреб ПСБ ієрархії охоплює: «інтегральний показник→домінантні цінності→формалізовані індикатори→індикатори натурального виміру». Діагностика стану забезпечення домінантних цінностей ПСБ реалізується на ґрунті сполучення нечітко-логічного, когнітивного та експертно-аналітичного підходів в єдиний формалізований алгоритм, що здійснює як вияв пріоритету цінності (та складових індикаторів), так і однозначно формалізоване оцінювання (діагностування) рівня досягнення підприємством *інституційованих топ-менеджментом цінностей* в системі адміністрування будівельним підприємством. Методичний та розрахунково-аналітичний апарат даної компоненти спирається на розгалужену ієрархію індикаторів та на нечітко-логічний (бально-семантичний) діагностичний апарат. В процесі оцінювання частина індикаторів спочатку відображається в показниках натурального виміру, частина - у вигляді якісно оцінюваних факторів.

6. Для потреб формалізованого когнітивно-експертного оцінювання під орудою керівника будівельного підприємства створюється тимчасова оціночна команда з складу фахівців трьох рівнів з оргструктури управління підприємством.

Кожен учасник з складу зазначеної команди (особа, яка приймає рішення-ОПР), ідентифікується різним рівнем довіри (коригувачем), з врахуванням якого одержується рішення щодо стану досягнення ПСБ тієї чи іншої цінності та їх складових (у вимірі відповідних індикаторів). На підставі опрацювання результатів операційної діяльності будівельного підприємства за змістом індикаторів кожен з ОПР здійснює первинне діагностування якості досягнення підприємством цінностей по індикаторам - у вигляді окремого значення з нечіткої логічної діагностичної шкали. Зазначена шкала дискретно – у вигляді набору чисел відображає уявлення ОПР щодо міри (стану якості) досягнення ПСБ певної компоненти цінності: від ідентифікованого оцінкою  $L_y=1$  стану відсутності прояву або критично слабкого рівня задоволення цінності по даній компоненті - до ідентифікованого оцінкою  $L_y=12$  відмінного стану задоволення цінності: згідно з якою «надійний мотиваційний клімат, компетенція адміністративного та робочого персоналу, фінансово-майновий стан, що забезпечило досягнення абсолютного рівня цінності (чи її складової). Якість адміністрування та продуктивність операційної діяльності щодо даного фактору (явища) оцінюється як відповідні європейським стандартам».

7. Завершальна компонента інструментарію призначена розробити економіко-управлінську програму (управлінський регламент та операційний бюджет) зростання конкурентоспроможності підприємства-виконавця на рівні виконуваних підприємством будівельних чи спеціальних робіт (послуг). На підставі цієї програми керівництво підприємства має презентувати інституційним суб'єктам будівництва інформацію про поліпшення позицій підприємства на охопленому ним сегменті ринку, але вже з суттєвою раціоналізацією (з позицій замовника та інвестора проекту будівництва) бюджетно-економічних (кошторисних) та функціонально-виконавчих параметрів виконання робіт.

8. Науково-методичні результати дослідження втілено в комплекс програм *«Прикладні підсистеми ціннісно-орієнтованого адміністрування будівельними підприємством»*. З використанням зазначених підсистем надається економіко-управлінський супровід процесам забезпечення стратегічного зростання будівельного підприємства на ґрунті сполучення підходів ціннісно-орієнтовано управління, нечіткої логіки (fuzze-technology) та управління по цілях (Management by Objectives, MBO). Підсистеми комплексу програм надають економіко-управлінський супровід та графо-аналітичну візуалізацію циклу реалізації (від поточної координати інтегрального показника до його стратегічного очікуваного значення) економіко-управлінської програми стратегічного розвитку будівельного підприємства у форматі ціннісно-орієнтованого управління.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Монографії*

1. Ваколюк А.С. Оновлення змісту та порядку розрахунків провідних економіко-управлінських домінант проєктів будівництва та мікросередовища діяльності підприємств-учасників / А.С. Ваколюк // Системна конфігурація менеджменту будівництва: модернізація методико-аналітичних інструментів. кол. монографія за ред. Г.М. Рижаквої. – К.: Вид-во ДНДІ інформатизації та економіки, 2020. – С. 361-388.

### *Статті у наукових фахових виданнях України*

2. Ваколюк А.С. Забезпечення надійності організаційних процесів інвестиційно-будівельних проєктів / Ваколюк А.С. // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. пр. – Вип. 32. – К.: КНУБА, 2014 - С. 260-264. (*Видання індексується Google Scholar*).

3. Ваколюк А.С. Ризики реалізації інвестиційно-будівельних проєктів комплексної забудови / Ваколюк А.С. // Управління розвитком складних систем: зб. наук. пр. – Вип. 20: у 2-х ч. – К.: КНУБА, 2014 — Ч.2 - С. 15-20. (*Збірник включено до наукометричних баз: Ulrichsweb (США), BASE (Німеччина), Index Copernicus (Польща)*).

4. Ваколюк А.С. Сучасні аналітико-прикладні аспекти ціннісно-орієнтованого управління підприємствами-учасниками будівельно-інвестиційних проєктів / А.С. Ваколюк // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. – Вип. 34. Ч.3 – К.: КНУБА, 2015. – С. 123 – 134. (*Видання індексується Google Scholar*)

5. Ваколюк А.С. Операційно-виробничі та управлінсько-адміністративні складові ціннісно-орієнтованого управління будівельними підприємствами / А.С. Ваколюк // Будівельне виробництво: міжвідомчий наук. журнал. Серія: Економічні науки. – К.: НДІБВ, 2017. – №62(2). – С. 85 – 91. (*Видання індексується Google Scholar*)

6. Ваколюк А.С. Формування загальнометодичних вимог щодо модернізації інструментарію ціннісно-орієнтованого управління підприємствами – стейкхолдерами будівництва / А.С. Ваколюк // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. – Вип. 35. Ч.2 – К.: КНУБА, 2017. – С. 176 – 187. (*Видання індексується Google Scholar*)

7. Ваколюк А.С. Формалізовані прийоми та інструменти VBM щодо подолання невизначеності середовища впровадження будівельно-інвестиційних проєктів / А.С. Ваколюк / Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. – Вип. 38. Ч.2 – К.: КНУБА, 2019. – С. 82 – 93. (*Видання індексується Google Scholar*)

8. Ваколюк А.С. Сучасна парадигма ціннісно-орієнтованого управління як інструмент інноваційно-інвестиційної реконфігурації бізнес-процесів

підприємств-стейкхолдерів будівництва / А.С. Ваколюк // Управління розвитком складних систем: зб. наук. праць – Вип. 42. – К.: КНУБА, 2020. – С. 159 – 168. (Збірник включено до наукометричних баз: *Ulrichsweb (США)*, *BASE (Німеччина)*, *Index Copernicus (Польща)*).

9. Ваколюк А.С. Зміна конфігурації та технології адміністрування підприємством–девелопером в контексті науково-прикладних засад управління активами: ціннісно-орієнтований та структурно-процесний підхід / О.М. Малихіна, А.С. Ваколюк // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. Вип. №12 (234). – К.: Держ. Н.-д. ін-т інформатизації та моделювання екон., 2020. – С. 100-106. ([Видання індексується Google Scholar](#)). Особистий внесок автора: запропоновано технологію оцінювання бізнес-портфеля компанії та висвітлено практику використання VBM у бізнес-моделюванні.

10. Ваколюк А.С. Визначення особливостей системоутворюючих факторів ціннісно-орієнтованого менеджменту в проектах будівництва / Д.А. Рижаків, А.С. Ваколюк // Управління розвитком складних систем: зб. наук. праць – Вип. 43. – К.: КНУБА, 2020. – С. 148 – 157. Особистий внесок автора: обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до управління діяльністю будівельних підприємств відповідно до сучасних вимог ISO / IEC 15288 та концептуальних положень ціннісно-орієнтованого менеджменту (Збірник включено до наукометричних баз: *Ulrichsweb (США)*, *BASE (Німеччина)*, *Index Copernicus (Польща)*).

*Статті в наукових періодичних виданнях інших держав із напрямку, з якого підготовлено дисертацію:*

11. Vakolyuk A. S. Methodical support for the formation of project value management processes taking into account the interests of stakeholders (Методичні підходи формування процесів управління цінністю проекту з урахуванням інтересів зацікавлених сторін) / A. S. Vakolyuk // The scientific heritage (ISSN 9215 — 0365). Budapest, Hungary, 2020 vol. 6, No 55. P. 13-15.

12. Vakolyuk A. S. Multicomponent toolkit of value-oriented management of enterprises - construction stakeholders (Мультикомпонентний інструментарій ціннісно-орієнтованого управління діяльністю підприємств – стейкхолдерів будівництва) / A. S. Vakolyuk // *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum, Central European journal for science and research (ISSN 2336-3630)*. – Praha, ČR Czech Republic, 2019. № 12 (64). P. 33-39. (Журнал включено до наукометричних баз: *Index Copernicus*, *Scientific Indexing Services*, *Citefactor*, *Open Academic Journals Index Ulrichsweb*, *BASE*).

13. Vakolyuk A. S. Application of VBM to overcome destructive phenomena in the operational activities of enterprises - construction stakeholders (Застосування VBM для подолання деструктивних явищ в операційній діяльності підприємств – стейкхолдерів будівництва) / A. S. Vakolyuk / *Zbiór prac naukowych «Nauka i studia» (ISSN: 1561-6894)*. - Przemysł, Poland, 2019. Vol.12. – S. 23-29. (Журнал включено до наукометричних баз: *Index Copernicus*, *Scientific Indexing Services*, *Citefactor*, *Open Academic Journals Index Ulrichsweb*, *BASE*).

***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

14. Ваколюк А.С. Організаційні форми реалізації проектів / Ваколюк А.С. // Прогр. 73-ї наук.-практ. конф. КНУБА. – К.: КНУБА, 2012. – С.68.
15. Ваколюк А.С. Порядок реалізації ціннісно-орієнтованого управління проектом («дорожня карта») / Ваколюк А.С. // Прогр. наук.-практ. семінару «Актуальні питання розвитку будівництва та житлово-комунального господарства України. Енергонезалежність – запорука успіху держави». НДІБВ. – К.: НДІБВ, 2014. – С.3.
16. Ваколюк А.С. Основні ризики та заходи щодо їх мінімізації при реалізації інвестиційно-будівельних проектів / Ваколюк А.С. // Визначення вартості об'єктів будівництва, проектних, будівельно-монтажних та ремонтно-будівельних робіт із застосуванням сучасних технологій і матеріалів: тези доповідей на науково-практичній конференції. – Івано-Франківськ: Методичний центр «Будівництво – сучасні технології», 2015. – С. 17-22.
17. Ваколюк А.С. Модернізація цільових індикаторів ціннісно-орієнтованого управління діяльністю будівельних підприємств / А.С. Ваколюк // Матеріали наук.-практ. конф. «Визначення вартості об'єктів будівництва, проектних, будівельно-монтажних робіт із застосуванням сучасних технологій і матеріалів – 2016» - Ів.-Франківськ: Методичний центр будівництва і сучасних технологій, 2016.- С. 49-51.
18. Ваколюк А.С. Ієрархія завдань та змістовно-факторна структура ціннісно-орієнтованого управління в будівельному девелопменті / А.С. Ваколюк // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет конференції "Actual trends of modern scientific research: problems, prospects and innovations" Praha. Publishing House «Perfect Publishing», 2017. - С. 126-134.
19. Ваколюк А.С. Архітектура методологій та вектори трансформацій ціннісно-орієнтованого управління // Матеріали за XV міжнародна научна практична конференція «Modern state and prospects of the development». Ікономики. – Софія: Бял ГРАД-БГ, 2018. – С. 13-15.
20. Ваколюк А.С. Науково-методичне забезпечення та інструментарій ціннісно-орієнтованого менеджменту будівельного підприємства / А.С. Ваколюк // Програма та тези доп. Всеукраїнської наук.-практ. конф. «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, логістики та технологій в Україні». – Ніжин: Північний міжрегіональний науковий центр НААН України, 2019. – С. 18.
21. Ваколюк А.С. Інноваційні методико-прикладні підходи ціннісно-орієнтованого менеджменту будівельних підприємств / А.С. Ваколюк // Просторовий розвиток територій: традиції та інновації: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф.– К.: ДКС Центр, 2020. – С. 22-25.
22. Ваколюк А.С. Аналітичні компоненти ціннісно-орієнтованого управління операційною діяльністю підприємств-стейкхолдерів будівництва / А.С. Ваколюк // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. - Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2020. – С. 22-24.



*Статті в наукових періодичних виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз*

*(додатково відображають наукові результати дисертаційної роботи):*

23. Ваколюк А.С. Концептуально-аналітичні особливості атрибуції проектів біосферосумісного будівництва на платформі декаплінгу в системі девелоперського управління / Г.В. Шпакова, А.С. Ваколюк // Сучасні проблеми архітектури та містобудування: наук.-тех. зб. – Київ: КНУБА, 2019. – Вип. 55. – С. 276-288. *(Видання індексується Google Scholar)*.
24. Ваколюк А.С. Забезпечення організаційної надійності реалізації інвестиційно-будівельних проектів / Ваколюк А.С // Нові технології у будівництві: наук.техн. журнал – Вип. 27-28: К.: НДІБВ, 2014 - С. 59-62. *(Видання індексується Google Scholar)*.
25. Ваколюк А.С. Використання інструментів науково-технічного супроводу для забезпечення надійності реалізації інвестиційно-будівельних проектів / Ваколюк А.С // Будівельне виробництво: зб. наук праць – Вип. 57: у 2-х ч. – К.: НДІБВ, 2014 — Ч.2 - С. 14-16. *(Видання індексується Google Scholar)*.
26. Ваколюк А.С. Забезпечення надійності процесів організації будівництва / Ваколюк А.С. // Техніка будівництва: наук. техн. ж-л – Вип. 30:– К.: КНУБА, 2013 - С. 60-62. *(Видання індексується Google Scholar)*.

## АНОТАЦІЯ

**Ваколюк А.С. Ціннісно-орієнтоване управління діяльністю підприємств-стейкхолдерів будівництва.-Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київський національний університет будівництва і архітектури, МОН України. Київ, 2020.

Розроблено та обґрунтовано інструментарій адміністрування підприємствами-виконавцями проектів в будівництві на ґрунті ціннісно-орієнтованого управління. На відміну від інших підходів щодо менеджменту підприємств, в даному дослідженні пріоритети системи менеджменту та адміністрування для підприємств досліджуваного типу визначаються, коригуються та досягаються через детермінанти стратегічних орієнтирів на базі інтегрального показника «досягнення цінностей ПСБ», який в межах певного стратегічно-операційного лагу корелюється з відповідними підсистемами зростання конкурентоспроможності ПСБ як виконавця проектів будівництва.

Провідною економіко-аналітичною інновацією дослідження є реалізований в другій компоненті інструментарію науково-методичний апарат обґрунтування якості менеджменту операційної діяльності та продуктивності оргструктури адміністрування на ґрунті *діагностичної системи формалізованого врахування цінностей*, яка у вигляді налаштованої до потреб ПСБ ієрархії охоплює: «інтегральний показник→домінантні цінності→формалізовані індикатори→індикатори натурального виміру». На підставі опрацювання результатів

операційної діяльності будівельного підприємства за змістом індикаторів кожен з ОПР здійснює первинне діагностування якості досягнення підприємством цінностей по індикаторам - у вигляді окремого значення з нечітко-логічної діагностичної шкали. Зазначена шкала дискретно – у вигляді набору чисел відображає уявлення ОПР щодо міри (стану якості) *досягнення ПСБ певної компоненти цінності: від ідентифікованого оцінкою  $L_y=1$  стану відсутності прояву або критично слабкого рівня задоволення цінності по даній компоненті - до ідентифікованого оцінкою  $L_y =12$  відмінного стану задоволення цінності: згідно з якою «надійний мотиваційний клімат, компетенція адміністративного та робочого персоналу, фінансово-майновий стан забезпечили досягнення абсолютного рівня цінності (чи її складової). Якість адміністрування та продуктивність операційної діяльності щодо даного фактору (явища) оцінюється як відповідні європейським стандартам»*

Науково-методичні результати дослідження втілено в комплекс програм *«Прикладні підсистеми ціннісно-орієнтованого адміністрування будівельними підприємством»*. Підсистеми комплексу програм надають економіко-управлінський супровід та графо-аналітичну візуалізацію циклу реалізації (від поточної координати інтегрального показника до його стратегічного очікуваного значення) економіко-управлінської програми динамічного розвитку будівельного підприємства у форматі ціннісно-орієнтованого управління.

**Ключові слова:** підприємство-стейкхолдер будівництва (ПСБ), ціннісно-орієнтоване управління (ЦОУ), домінантні цінності ПСБ, формалізовані індикатори діагностування цінностей ПСБ, адміністрування діяльністю ПСБ на ґрунті ЦОУ.

## АННОТАЦИЯ

Ваколюк А.С. **Ценностно-ориентированное управление деятельностью предприятий-стейкхолдеров строительства.**-Квалификационный научный труд на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). Киевский национальный университет строительства и архитектуры, МОН Украины. Киев, 2020.

Разработаны и обоснованы инструментарий администрирования предприятиями-исполнителями проектов в строительстве на основе ценностно-ориентированного управления. В отличие от других подходов к менеджменту предприятий, в данном исследовании приоритеты системы менеджмента и администрирования для предприятий исследуемого типа определяются, корректируются и достигаются через детерминанты стратегических ориентиров на базе интегрального показателя «достижение ценностей ПСС», который в пределах определенного стратегически операционного лага коррелируется с соответствующими подсистемами роста конкурентоспособности ПСС как исполнителя проектов строительства.

Ведущей экономико-аналитической инновацией исследования является реализованный во второй компоненте инструментария научно-методический аппарат обоснования качества менеджмента операционной деятельности и производительности оргструктуры администрирования на почве диагностической системы формализованного учета ценностей, которая в виде настроенной к потребностям ПСС иерархии включает: «интегральный показатель → доминантные ценности → формализованные индикаторы → индикаторы натурального измерения». На основании обработки результатов операционной деятельности строительного предприятия по содержанию индикаторов каждый из ЛОД (лиц, отвечающих за деятельность) осуществляет первичное диагностирование качества достижения предприятием ценностей по индикаторам - в виде отдельного значения из нечетко-логической диагностической шкалы. Указанная шкала дискретно - в виде набора цифр отражает представление ЛОД по степени (состояния качества) достижения ПСС определенной компоненты ценности от идентифицированного оценке  $L_u = 1$  состояния отсутствия проявления или критически слабого уровня удовлетворения ценности по данной компоненте - до идентифицированного оценке  $L_u = 12$  отличного состояния достижения ценности: согласно которой «надежный мотивационный климат, компетенция административного и рабочего персонала, финансово-имущественное состояние обеспечило достижения абсолютного уровня ценности (или ее составляющей). Качество администрирования и производительность операционной деятельности по данному фактору (явлению) оценивается как соответствующие европейским стандартам».

Научно-методические результаты исследования воплощены в комплекс программ «Прикладные подсистемы ценностно-ориентированного администрирования строительными предприятием». Подсистемы комплекса программ предоставляют экономико-управленческое сопровождение и графо-аналитическую визуализацию цикла реализации (от текущей координаты интегрального показателя к его стратегически ожидаемому значению) экономико-управленческой программы динамичного развития строительного предприятия в формате ценностно-ориентированного управления.

*Ключевые слова:* предприятие-стейкхолдер строительства (ПСС), ценностно-ориентированное управления (ЦОУ), доминантные ценности ПСС, формализованные индикаторы диагностики ценностей ПСБ, администрирование деятельностью ПСС на основе ЦОУ.

## ABSTRACT

Vakolyuk A.S. **Value-based management of the activities of enterprises-stakeholders in construction.** -Qualified scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of candidate of economic sciences in specialty 08.00.04 - economics and enterprise management (by type of economic activity). Kyiv National University of Construction and Architecture, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2020.

The toolkit for administering projects in construction based on value-based management has been developed and substantiated. Unlike other approaches to enterprise management, in this study, the priorities of the management and administration system for enterprises of the type under study are determined, adjusted and achieved through the determinants of strategic benchmarks on the basis of the integral indicator "achievement of the values of the ESC", which, within a certain strategically operational lag, correlates with the corresponding subsystems for increasing the competitiveness of the ESC as an executor of construction projects.

The leading economic and analytical innovation of the research is the scientific and methodological apparatus, implemented in the second component of the toolkit, to substantiate the quality of management of operational activities and the productivity of the organizational structure of administration on the basis of the diagnostic system of formalized accounting of values, which in the form of a hierarchy tuned to the needs of the ESC includes: "integral indicator → dominant values → formalized indicators - → indicators of natural measurement". Based on the processing of the results of the operating activities of the construction enterprise according to the content of the indicators, each of the PCA (persons in charge of the activity) carries out the primary diagnosis of the quality of the enterprise's achievement of values according to the indicators - as a separate value from the fuzzy diagnostic scale. The specified scale discretely - in the form of a set of numbers reflects the representation of the PCA according to the degree (quality state) of achieving a certain value component from the identified assessment  $L_y = 1$  of the state of absence of manifestation or a critically weak level of value satisfaction for this component - to the identified assessment  $L_y = 12$  of the excellent state of achievement values: according to which "a reliable motivational climate, the competence of administrative and working personnel, financial and property status ensured the achievement of the absolute level of value (or its component). The quality of administration and the performance of operating activities for this factor (phenomenon) are assessed as meeting European standards. "

The scientific and methodological results of the research are embodied in the complex of programs "Applied subsystems of value-oriented administration of construction enterprises". The subsystems of the program complex provide economic and management support and graphical and analytical visualization of the implementation cycle (from the current coordinate of the integral indicator to its strategically expected value) of the economic and management program for the dynamic development of a construction enterprise in the format of value-oriented management.

*Key words:* enterprise-stakeholder in construction - (ESC), value-based management (VBM), dominant ESC values, formalized indicators for diagnostics of ESC values, administration of ESC activities based on VBM.