

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**



**ДОЛГОПОЛОВА ЮЛІЯ МИКОЛАЇВНА**

**УДК 69.003:338.34:658.14**

**ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ-ДЕВЕЛОПЕРАМИ В БУДІВНИЦТВІ**

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

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Дисертацією є рукопис

Робота виконана на кафедрі менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури

**Науковий керівник** - кандидат економічних наук, доцент  
**Івахненко Ірина Сергіївна**,  
Київський національний університет будівництва і архітектури, МОН України, професор кафедри менеджменту в будівництві

**Офіційні опоненти :** доктор економічних наук, професор  
**Валінкевич Наталія Василівна**,  
Державний університет «Житомирська політехніка», МОН України (м. Житомир), професор кафедри менеджменту і підприємництва

кандидат економічних наук, доцент  
**Вахович Інна Володимирівна**,  
Український науково-дослідний центр економіки будівництва "Екобуд", (м.Київ), провідний науковий співробітник

Захист відбудеться «08» квітня 2020 р. о 13 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.056.10 у Київському національному університеті будівництва і архітектури за адресою: м. Київ-03037, Повітрофлотський пр. 31, Київський національний університет будівництва і архітектури, Зал засідань, ауд. 319

З дисертацією можна ознайомитись в бібліотеці КНУБА за адресою: м. Київ-03037, Повітрофлотський пр. 31, Київський національний університет будівництва і архітектури

Автореферат розісланий «06» березня 2020 р.

**Т.в.о. вченого секретаря  
спеціалізованої вченої ради**

**С.П. Стеценко**

## **ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ**

**Актуальність теми.** В складі базових фундацій сучасної світової економічної науки вартісно-орієнтований менеджмент (VBM - Value based management), посідає належну йому провідну роль, завдаючи новий вектор спрямування потенціалу підприємств та управлінських зусиль його керівництва не на поточне зростання прибутку, а на пріоритет зростання вартості підприємств, з врахуванням ситуативної (а отже, мінливої) оцінки її з боку провідних учасників відповідних ринків. У вітчизняній економічній практиці до використання VBM та інших сучасних інструментів фінансового контролінгу вдаються не більше 5% підприємств ( з числа досліджуваних).

Щодо будівельних підприємств-девелоперів як провідних учасників підготовки та адміністрування проектами будівництва (житлового, інфраструктурного, промислового), то в системі управління їх операційної діяльності практика VBM не набула належного поширення, саме через відсутність науково-прикладних напрацювань стосовно VBM в галузі будівельного девелопменту. Аналіз напрацювань провідних зарубіжних та вітчизняних вчених в галузі вартісно-орієнтованого менеджменту (Ф. Боулос, Д. Мак-Таггарт, Дж. Петті, Н.В. Валінкевич, І.В. Вахович, І.В. Івашківська, В.М. Лич, Н.В. Шевчук, В.Ю. Наливайський, Д.В. Коробков, І.В. Поповиченко та ін.) та девелопменту (А.М. Асаул, І.О.Бланк, О.В. Виноградова, О.Р. Дегтяр, Б.Л. Луців, Ю.М. Коваленко, О.О. Ляхова, А.А. Пересада, Н.І. Резнік, С.В. Онікієнко, К.С.Салига та ін.) дозволили виявити неприпустимість застосування традиційно структурованих прийомів та методів VBM до специфіки ринку проектів будівництва та, звісно, до умов функціонування підприємств-девелоперів як учасників цього ринку. Водночас, праці зазначених науковців визначили нагальність застосування вартісно-орієнтованого менеджменту як для оцінки вартості операційно-виробничої програми (портфеля проектів будівництва), які дана компанія реалізує. Потреба науково-обґрунтованого вирішення зазначеної низки складних науково-методичних та прикладних проблем визначає *актуальність даної дисертаційної роботи*, її мету та зміст подальших досліджень.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Представлені в дисертації науково-методичні та прикладні розробки виконувались та дістали практичне впровадження при підготовці науково-дослідних на системно-пошукових робіт в КНУБА за наступною тематикою:

- аналітичну систему бізнес-індикаторів продуктивності менеджменту операційно-виробничої діяльності підприємства-девелопера та її прикладне втілення було впроваджено в рамках теми *«Прогнозування показників будівельного підприємства» (№0107U009980)*

- методичні основи та операційний алгоритм мультифакторного оцінювання та відбору проектів до складу портфеля проектів підприємства-девелопера обґрунтовано при виконанні теми *«Розробка сучасного економіко-аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом» (№0115U000860);*

- вдосконалення методичного підходу та інструментарію адміністрування девелопером проєктами будівництва, на ґрунті вартісно-орієнтованого менеджменту, презентовано і обґрунтовано автором при виконанні теми *«Економічний механізм управління бізнес-процесами розвитку будівельних підприємств»(№0110U00518)*

**Мета роботи** полягає у розробці - на ґрунті вартісно-орієнтованого менеджменту - оновленого методичного забезпечення та інструментарію формалізованого обґрунтування діяльності девелоперських компаній у будівництві: результати роботи забезпечуватимуть формалізоване узгодження результатів адміністрування портфелем проєктів будівництва з динамікою зростання вартості майна компанії-девелопера.

Визначена мета дослідження обумовила оструб вирішення **завдань дослідження** за наступним переліком:

1) обґрунтувати потребу трансформацію змісту провідних дефініцій вартісно-орієнтованого менеджменту в застосуванні до умов девелопера в будівництві;

2) виявити базове спрямування методичних трансформацій у застосуванні VBM до підприємств-девелоперів як провідних виконавців проєктів будівництва та регуляторів середовища їх впровадження;

3) визначитись з провідними економіко-аналітичними домінантами та індикаторами щодо застосування вартісно-орієнтованого менеджменту для економічно-продуктивного функціонування девелопера на ринку будівельних інвестицій;

4) на ґрунті вирішення завдань 1)-3) розробити цілісну аналітичну систему прийняття рівень щодо економічного обґрунтування діяльності БПД, яка пов'язує процеси формування портфеля проєктів та цикл динаміки вартості БПД;

5) розробити комплексний продукт регулювання операційною діяльністю девелопера в будівництві щодо адміністрування портфелем проєктів та процесами забезпечення продуктивного зростання вартості БПД.

**Об'єктом дослідження** є операційна діяльність будівельного підприємства-девелопера (БПД) як адміністратора та провідного виконавця проєктів будівництва, яка розглядається на ґрунті вартісно-орієнтованого менеджменту.

**Предметом дослідження** визначено науково-методичні засади та прикладний інструментарій формалізованого використання вартісно-орієнтованого менеджменту для зростання ринкової вартості підприємства – девелопера як стейкхолдера проєктів будівництва.

**Методологія дослідження.** Переважну частку методологічної основи дослідження складає вартісно-орієнтований менеджмент (VBM) як сучасна стратегічна концепція, що використовує 4 базові компоненти (т.зв. платформи – «Оцінка», «Стратегія», «Фінанси» та «Корпоративне управління»). В якості доповнюючих концептуальних та методологічних складових дослідження (за умови їх належної трансформації до специфіки змісту діяльності девелопера в будівництві) потреб використано: системний та процесний підходи, теорію

ієрархій, сучасні методичні та прикладні напрацювання щодо економічної діагностики підприємств. Для потреб дослідження використано аналітичні можливості нечіткої логіки, економіко-статистичного аналізу та підходів BSC (Balance Score Card) - збалансована система показників, а також спеціальні пакети формалізованої обробки даних програм та прийняття рішень: Project Expert, Biz-planner, BIM-technology, Hyper-pillar.

**Наукова новизна роботи** визначається суттєвим оновленням методичного підходу та інструментарію прийняття рішень щодо управління - на ґрунті VBM - операційною діяльністю девелопера в будівництві, які забезпечують формалізований зв'язок продуктивних трансформації вартості компанії-девелопера із вдосконаленням змісту та аналітичної технології мультифакторного оцінювання, поетапного відбору проєктів будівництва до складу операційно-виробничої програми (портфеля проєктів) БПД – будівельного портфеля девелопера, з врахуванням вимог відповідного сегменту ринку будівельних інвестицій та умов взаємодії девелопера із замовником та іншими учасниками циклу проєктів, що надані девелоперу для підготовки й адміністрування.

*Найсуттєвішими результатами, які визначають наукову новизну роботи та особистий внесок дисертанта є наступні.*

**Удосконалено:**

- *методичний підхід до оцінювання продуктивності стратегії та успішності поточної діяльності підприємства-девелопера за тривалу ретроспективу.* В рамках такого оцінювання здійснено сполучення методичних підходів та аналітичних прийомів вартісно-орієнтованого менеджменту, управління за цілями, регресійно-статистичного аналізу та підходів BSC, що, на відміну від існуючих підходів, забезпечує оцінку економіко-управлінськими стратегіями БПД як провідного виконавця на ринку будівельних інвестицій і надає керівництву БПД науково-обґрунтовані та чітко-формалізовані відповіді на питання: а) на скільки продуктивною та конкурентоспроможною (в порівнянні з підприємствами-аналогами) є діяльність досліджуваного девелопера як збоку власного керівництва, так і збоку його інституційних партнерів в мікросередовищі проєктів, які були покладені в основу виробничої програми БПД та реалізовувались нею як адміністратором, провідним виконавцем та розпорядником ресурсів за дорученням замовника; б) чи була успішною система адміністрування бізнес-процесами як всередині оргструктури підприємства-девелопера, і у форматі регулювання характеристик циклу проєктів будівництва з інституційними партнерами девелопера;

- *аналітичні прийоми та методичне забезпечення вартісно-орієнтованого менеджменту:* в даному дослідженні базові методичні платформи VBM були трансформовані, у відповідності з специфікою функціонування операційної системи підприємства-девелопера: традиційно вживаний для VBM формат методологічних платформ «Оцінка&, «Стратегія&Фінанси&Корпоративне управління» було змінено і адаптовано до формату 4 компонент: «Регламент БПД в мультипроєктному середовищі девелопменту» → «Оцінка стратегії та вартості БПД та тенденцій щодо їх змін»

→ «Мультифакторна оцінка проєктів до складу портфеля БПД як основа коригування чи оновлення стратегії та операційної системи» → «формалізований вимір вартості активів БПД як адміністратора портфеля проєктів». В такий спосіб забезпечено наукове-обґрунтування та чітку формалізацію зв'язку між змістом процесів формування складу та структури (економічної, виробничо-продуктової та ін.) проєктів будівництва як господарських одиниць портфеля девелопера, що підпорядковані циклам трансформацій вартості компанії-девелопера (як у балансовому вимірі, так і у вимірі експертно-оціненої вартості БПД як успішного підприємства, з врахуванням гудвілу).

***Набули подальшого розвитку:***

- *семантично-онтологічний базис* *дефініції «вартісно-орієнтований менеджмент»*, у застосуванні до умов адміністрування діяльністю девелопера у будівництві змістом застосування вартісно-орієнтованого менеджменту визначено «спрямування зусиль на узгодження майбутнього складу портфеля проєктів з чітко обґрунтованими для девелопера темпами поліпшення продуктивності операційної системи та зростання вартості активів компанії-девелопера як специфічного підприємства з адміністрування проєктами в межах дії девелоперських контрактів»;

- *методичні підходи та операційно-аналітичні прийоми оцінювання та складання портфеля проєктів* для підприємства-девелопера, які на відміну від традиційного економіко-кваліметричного оцінювання проєктів (за характеристиками NPV, IRR, EVA тощо) в складі системи індикаторів проєктів було враховано характеристики, які дозволяють керівництву БПД завчасно оцінити надійність підприємства-замовника (як спів партнера БПД) щодо прибутковості, фінансово-економічної надійності, іміджу та стійкості до опору кризовим явищам на ринку реальних будівельних інвестицій; на відміну від існуючих підходів запроваджена даним підходом система оцінювання проєктів економетрично узгоджує характеристики як окремих проєктів як компонент портфеля (за стадіями, роботами, економічним та функціонально-ресурсним змістом), так і всього портфеля - з процесами приросту вартості кваліфікованих активів підприємства-девелопера;

- *стан відповідності змісту та підходів економічного обґрунтування проєктів будівництва до вимог сучасних технологій прийняття рішень та євро стандартів* - запроваджена в роботі методико-прикладна система оцінювання та візуалізації змісту життєвих циклів проєктів будівництва (як тимчасових підприємств та складно-структурованих операційних систем) є належно відповідною як до BIM-технологій (за змістом управлінського регламенту та прийнятого структурування циклів на стадії, завдання, роботи, товарно-майнові комплекси - в проєктно-кошторисній та бюджетній документації проєктів), так і до стандартів Міжнародної системи фінансової звітності (IFRS - International Financial Reporting Standards) щодо спроможності врахування компонентами інструментарію характеристик циклу коливання (зростання чи спаду) вартості компанії-девелопера за її «кваліфікованими» активами.

**Практична цінність роботи** визначається налаштуванням змісту її методичних та прикладних інновацій на специфіку функціонування підприємства-девелопера як специфічного підприємства, операційна діяльність якого пов'язана з підготовкою і адмініструванням будівельних проєктів в якості провідного виконавця та з функціональною, економічною та адміністративною взаємодією учасниками впровадження таких проєктів. Презентована в роботі методична база та інструментарій прийняття рішень надають керівникам підприємств-девелоперів у будівництві обґрунтовану спроможність з використанням сучасного методичного та аналітичного підґрунтя обрати портфель проєктів з такою структурою, яка забезпечить девелоперу зростання: прибутковості, стану конкурентоспроможності та іміджу виконавця, вартості майна (активів) підприємства, з врахуванням гудвілу. Результати роботи дозволять завчасно змодельовати характеристики підсумкової ефективності портфеля проєктів, пов'язавши процеси впровадження циклів проєктів та всього портфеля з циклом приросту ресурсно-іміджевого потенціалу та вартості БПД.

Результати роботи втілено у вигляді комплексу прикладних програм, які забезпечують інформаційно-аналітичний супровід процесам формування портфеля девелопера та оцінці вартісних трансформацій БПД. Зазначений комплекс програм разом з рішеннями по оновленню підсистем та підрозділів організаційної структури управління підприємства-девелопера дістали впровадження в практиці управління девелоперських компаній: «Архітектурно-будівельні інновації» (довідка № 211-н від 25.09.2019р.), тов «Експертиза С» (довідка № 296 від 22.10.2019р), Інститут місцевого розвитку (довідка № 7-202 від 02.10.2019р.) Окремі результати досліджень, поданих в дисертації, було впроваджено в навчальному процесі КНУБА при викладанні дисциплін: «Операційний менеджмент», «Економіка будівництва» та «Управління будівництвом» (довідка з КНУБА від 7/54 -154 від 01.10.2019р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням. Представлені в дисертації та подані до захисту результати, висновки та рекомендації є підсумком самостійної роботи автора. Щодо друкованих праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використані лише ті положення та ідеї, що є результатом особистих досліджень здобувача.

**Апробація роботи.** Основні результати дисертації доповідались та одержали схвалення на 13 науково-практичних конференціях, інформація щодо яких наведена у списку опублікованих праць [п.п. 10-22].

**Публікації.** Основні результати дисертації опубліковано в 22-х наукових працях, у т.ч. 9 статей внесено до міжнародних наукометричних баз, з них 8 статей опубліковані у виданнях, які входять до затвердженого МОН України переліку фахових видань; опубліковано 13 матеріалів і тез доповідей на наукових конференціях.

**Структура та обсяг дисертації.** Структура дисертаційної роботи підпорядкована змісту та порядку вирішуваних завдань дослідження. Дисертація містить: анотації (українською та англійською мовами), список праць за темою дисертації, вступ, основну частину в складі трьох розділів та висновків, список використаної літератури (з 223 джерел) та 5 додатків. Обсяг основного змісту роботи складає 185 сторінок друкованого тексту, у тому числі 15 таблиць та 29 рисунків.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

**Вступ** до дисертаційної роботи надає стисле обґрунтування щодо актуальності вибору теми, предмету та об'єкту дослідження, надано визначення мети та завдань дослідження, окреслено складові наукової новизни та практичної цінності результатів дослідження, подано інформацію про підсумки їх апробації та практичного впровадження.

**В першому розділі** «*Понятійна сутність дефініцій та методичних підходів вартісно-орієнтованого менеджменту (VBM)*» відображено результати критичного огляду джерел літератури з галузі дослідження. Досліджуючи цикл розвитку VBM (від окремого розгалуження неінституційної теорії фінансування – до методології сполучення фінансового та нефінансового контурів вартості та виділення двох рівноправних концептуально-методологічних підходів у VBM – системного та компонентного) було визначено доцільним взяти за основу визначення VBM як методології та практики, націлених «на виявлення змін в інвестиційній вартості компанії, незалежно форми її власності». З врахуванням цього визначення було надано авторське тлумачення (бачення) змісту VBM для підприємства-девелопера в будівництві. Оскільки результатом діяльності операційної системи девелопера є адміністрування проектами будівництва з додержанням директивних економічних, функціонально-технічних, бюджетних, соціальних та інших характеристик, то на думку автора, «змістом застосування вартісно-орієнтованого менеджменту для девелоперської компанії в будівництві має бути спрямування зусиль на узгодження майбутнього складу портфеля проектів з можливостями ринку будівельних інвестицій та з чітко обґрунтованими для девелопера перевагам реалізації портфеля в зазначеному складі для досягнення раціональних та досяжних для девелопера темпів поліпшення продуктивності операційної системи (ОС) та зростання вартості активів компанії-девелопера як специфічного підприємства з адміністрування проектами в межах дії девелоперських контрактів».

**В другому розділі** дисертації «*Загально-методична основа застосування для девелопера в будівництві*» здійснено концептуально-методологічне та загально-методичне підґрунтя застосування VBM та прийнята вихідна наукова гіпотеза роботи. В основі підґрунтя було використано системно-процесне сполучення можливостей VBM із специфічним діагностичним інструментарієм. З врахуванням особливостей операційної системи БПД традиційну структуру компонент VBM було налаштовано на особливості БПД як розпорядника ресурсів, мікросередовища та адміністратора проектів в складі портфеля проектів (табл.1).

Тому прийнята в роботі *гіпотеза* визначила доцільність 4-компонентний формат VBM видозмінити, надавши цим компонентам іншого призначення:

- перша компонента має надати змістовно-процесну основу діяльності БПД в мультипроектному середовищі девелопменту»;
- друга компонента має забезпечити оцінку стратегії, продуктивності діяльності за тривалий потрібний період та надати, на цій основі, оцінку тенденцій до змін стратегії та вартісних характеристик БПД ;



- призначення третьої компоненти має бути вияв потреби збереження, коригування чи принципової зміни стратегії на підставі багатофакторної оцінки проектів (як стратегічних господарських одиниць для БПД) а оцінка проектів до складу портфеля БПД як основа коригування чи оновлення стратегії та операційної системи» → «формалізований вимір вартості активів БПД як адміністратора портфеля проектів»;

- завершальна складова має надати чітку кваліметричну формалізацію зв'язку між структурою схваленого портфеля проектів та очікуваними змінами щодо вартості всього майна БПД, складовими цієї вартості як відображень успішності трансформацій ресурсно-іміджевого потенціалу підприємства-девелопера як виконавця.

Таким чином, сформоване підґрунтя дозволить вирішити основну методичну проблему дослідження - пов'язати аналітичну основу поетапного оцінювання та вибору проектів як складових господарського портфеля БПД з динамікою створення вартості компанії-девелопера. Отже, у форматі VBM процес підготовки та адміністрування проектами в складі цілісного портфеля БПД слід розглядати як програмно-цільову модель забезпечення - через будівельно-інвестиційний процес - продуктивного зростання цільової (доданої) вартості активів підприємства-девелопера як учасника ринку.

*Таблиця 1.*

Базові змістовно-процесуальні характеристики підприємства-девелопера як провідного учасника будівельно-інвестиційного процесу.

1.	Підприємство-девелопер	Юридична особа, що займається створенням об'єктів нерухомості і організацією відповідних процесів. Девелопер зазвичай супроводжує процес створення комерційної нерухомості на всіх чи окремих її етапах, зокрема організація первинного обстеження задуму, організація проектування, викуп землі під об'єкт, отримання ліцензії під будівництво, підшукує будівельні та спеціалізовані фірми (стейкхолдери, виконавці), а надалі займається реалізацією чи орендою новоствореного нерухомо майна, а залученням великих інвестицій під реалізацію своєї господарської діяльності щодо проектів нерухомості.
2.	Будівельний девелопер в Україні.	Підприємство, що приймає на себе роль провідного виконавця, якому збоку замовника делеговано повноваження здійснювати підготовку та адміністрування будівельного проекту у форматі цілісного життєвого циклу: від первинного обґрунтування (після задуму) та проектування – до завершення будівництва та виходу на плановий експлуатаційний рівень.
3.	Види девелопменту, які регламентовані «Professional Real Estate Development»	1. Передінвестиційне обґрунтування проекту як комерційної нерухомості. 2. Придбання землі (та іншої комерційної нерухомості, для подальших операцій) та супровідні операції. 3. Юридичний супровід операцій з нерухомістю. 4. Фінансування проекту (зміст фінансового девелопменту проекту та супровідні операції). 5. Продаж комерційної нерухомості та операції щодо оренди. 6. Функціонально-технологічний девелопмент (адміністрування експлуатацією проекту).

4.	<p>Види девелопменту, які регламентовані вітчизняною практикою будівництва як етапи девелопменту БП в складі 3 фаз інвестиційно-будівельного циклу БП.</p>	<p><i>Види девелопменту БП в рамках передінвестиційно-підготовчої фази БП.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Попереднє бізнес-планування, зокрема опрацювання маркетингових, економічних, функціонально-продуктових, технічних та соціальних якостей проекту (будівельного проекту – надалі, БП) та продукту майбутньої експлуатації БП.</li> <li>2. Узгодження інвестиційного задуму щодо змісту, характеру середовища проекту та майбутніх результатів проекту між замовником та девелопером.</li> <li>3. Оцінка місця розташування і техніко-економічне обґрунтування проекту.</li> <li>4. Проектування і оцінка проекту.</li> <li>5. Укладання контрактів замовника та девелопера з підприємствами-субпідрядниками на виконання підготовчих ( в т.ч. проектно-кошторисних робіт та інструментальних досліджень), будівельних та спеціальних робіт в складі БП.</li> <li>6. Маркетинг, бізнес-планування та ТЕО, проектування та підготовка.</li> </ol> <p><i>Види девелопменту БП в рамках будівельно-інвестиційної фази БП.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Будівництво, адмініструванням змістом будівельної фази та середовищем БП збоку підприємства-девелопера.</li> </ol> <p><i>Види девелопменту БП в рамках будівельно-інвестиційної фази БП.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Адміністрування експлуатаційною фазою БП збоку підприємства-девелопера, завершення взаємодії ПД із замовником та підприємствами-субпідрядниками, розпорядження проекту та його економічними результатами між провідними учасниками БП.</li> </ol>
5.	<p>Типи функціональних ролей девелопера, регламентовані «Professional Real Estate Development»</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Free-девелопмент: підприємство-девелопер виступає як виконавець проекту від замовника, що бере участь в адмініструванні проектом за фіксований обсяг оплати.</li> <li>5.2. Speculative-девелопмент: підприємство-девелопер виступає в ролі ініціатора проекту, приймає на себе ризик, пов'язані з невдачами та небезпеками проекту.<sup>[5][16]</sup></li> <li>5.3. <i>BTS-девелопмент</i> (Built-to-suit) – робота по виконанню окремих етапів адміністрування комерційною нерухомістю у відповідності з контрактом між девелопером та замовником.</li> </ol>
6.	<p>Апробовані практикою вітчизняного будівництва типи ролей девелопера в циклу проекту будівництва.</p>	<p>Підприємство-девелопер сполучає функціональні ролі Free-девелопмент (переважно) та BTS-девелопмент (якщо замовником делеговано йому нетривіальні для ролей девелопера завдання в складі передінвестиційної та експлуатаційної фаз циклу будівельного проекту. Відповідальність девелопера за ризики регламентована контрактом із замовником.</p>

Третій розділ дисертаційної роботи «Науково-прикладний інструментарій управління діяльністю підприємства-девелопера на ґрунті VBM» присвячено викладу змісту та інновацій провідного результату

дослідження – інструментарію раціоналізації процесів адміністрування діяльністю будівельного підприємства-девелопера (БПД) на ґрунті вартісно-орієнтованого менеджменту (VBM).

Інструментарій будувався як синергійне сполучення 4 компонент А-Д, сумісне використання яких дозволяє визначити раціональну для потреб девелопера операційно-виробничу програму діяльності (портфель проєктів житлового та інфраструктурного будівництва), яка б, відповідала стратегії БПД як учасника будівельно-інвестиційного процесу; дозволила продуктивно використати наявний іміджево-управлінський та ресурсно-економічний потенціал, та, нарешті, сприяла зростанню вартості активів БПД, як у вимірі балансової, так і експертно-оцінюваної вартості.

Компонента А в складі інструментарію призначена здійснити загальну управлінську регламентацію участі БПД як провідного виконавця (адміністратора) проєктів у взаємодії із замовниками, організаціями-співінвесторами, субпідрядниками (виконавцями) та іншими суб'єктами середовища впровадження проєктів. В складі запроваджуваного даного компонентом регламенту (фрагмент представлено на рис.1) здійснено обґрунтування основних етапів щодо операційної взаємодії БПД з замовником та порядку оцінювання-вибору проєктів будівництва як господарських компонент ОВП.

Компонента В має опрацювати підсумки тривалої попередньої діяльності та, надалі, з використанням набору спеціальних індикаторів, регресійно-статистичного та експертно-евристичного аналізу - має визначитись із провідними економіко-управлінськими стратегіями операційної діяльності БПД. Стратегіями описуються кількісними та якісними індикаторами:

$$[Exp] \leftarrow \{Z\} = Ecf\{X\} \quad (1)$$

$$\{Str\} = \{Str1, Str2, \dots, Str5\} \quad (2),$$

де

Z, X - кількісні індикатори якості та продуктивності функціонування операційної діяльності серед яких (табл.2). Частина з цих індикаторів надалі використовується як залежні змінні регресійно-статистичного аналізу БПД – масив {Z}, а частина - в якості їх аргументів, масив {X}.

Ecf - економетрична функція вияву залежності між окремими залежними змінними масиву та окремими незалежними змінними масиву {X}.

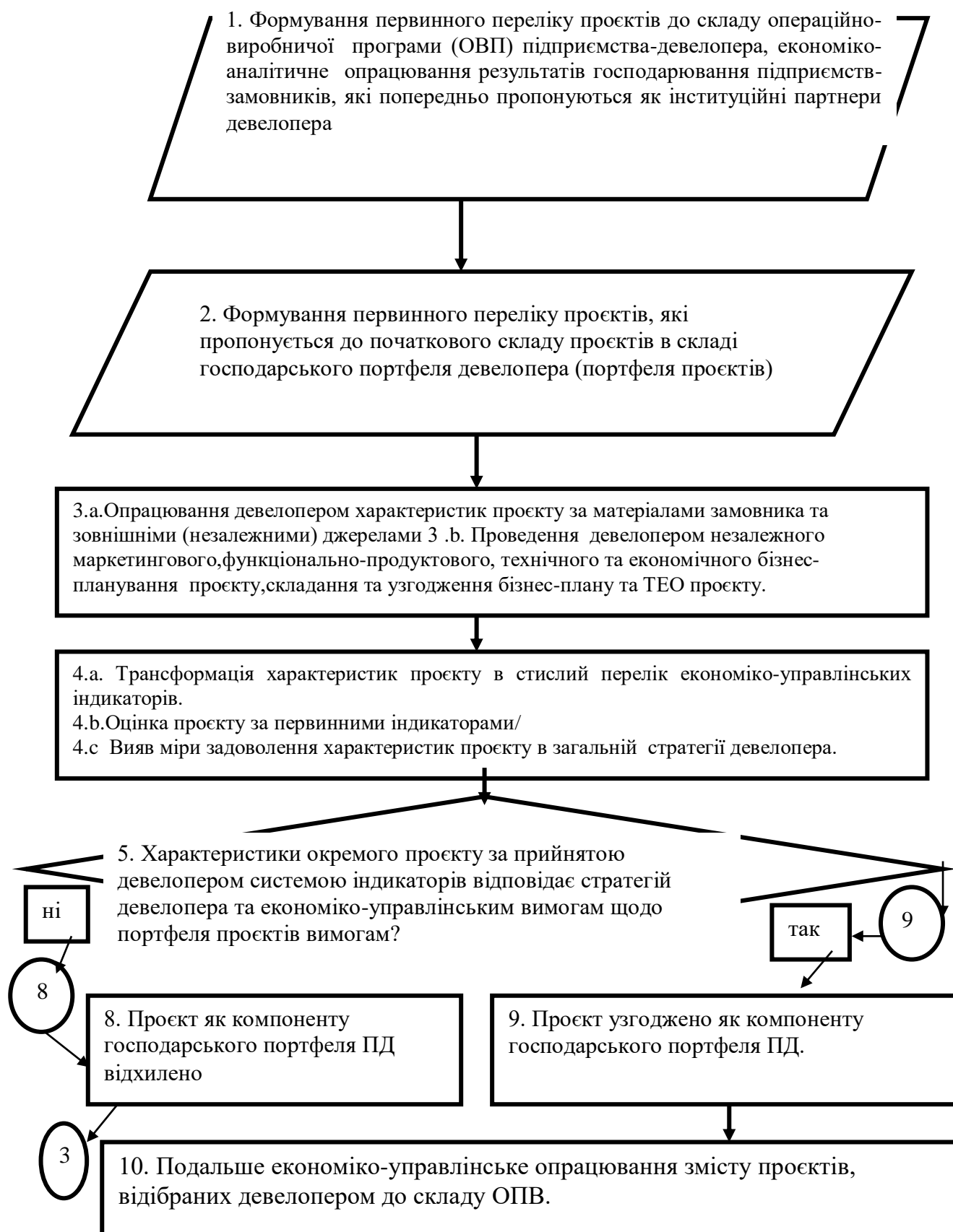


Рис.1. Фрагмент регламенту операційної діяльності БПД, запровадженого компонентою А.

Таблиця 2.

Опрацювання продуктивності менеджменту операційно-виробничої діяльності підприємства-девелопера методико-аналітичною компонентою В.

N з/п	Індекс досліджуваного періоду	Загальний бюджет проєктів, в складі ОВП, відведених девелоперу до адміністрування, X1, тис. грн.	Кількість проєктів в складі ОВП девелопера за даний період (включаючи вхідні та завершальні, X2)	Обсяг операційної діяльності (реалізації), тис. грн., грн. X3
1	2	3	4	5
1	i-11	74506,32	4	5297,40
2	i-10	78008,11704	5	5998,82
3	i-9	81674,49854	4	4916,80
4	i-8	85513,19997	4	6952,22
5	i-7	89532,32037	4	7198,40
6	i-6	93740,33943	4	6177,49
7	i-5	98146,13538	3	6644,49
8	i-4	102759,0037	3	7316,44
9	i-3	49993,74072	2	3589,55
10	i-2	107588,6769	4	8273,57
11	i-1	112645,3447	4	8944,04

Фінансовий результат, тис. грн., Z1	Загальна вартість активів (балансова), млн. грн., X4	Експертно оцінювана вартість всіх активів БДП, включаючи гудвіл, Z2	Рентабельність реалізації послуг девелопменту, % X5
6	7	8	9
1583,92	1,0877	1,1301203	29,90
1877,95	1,1007524	1,14676385	31,31
1611,56	1,1083663	1,165890511	32,78
2385,80	1,11293464	1,179599425	34,32
2297,37	1,12500811	1,197233631	31,91
1833,53	1,09999101	1,166870463	29,68
1834,10	1,10053486	1,196721607	27,60
2140,75	1,10597336	1,206285144	29,26
1113,30	1,11043293	1,4362	31,02
2720,01	1,11141186	1,5604	32,88
3116,86	1,11652405	2,0174	34,85

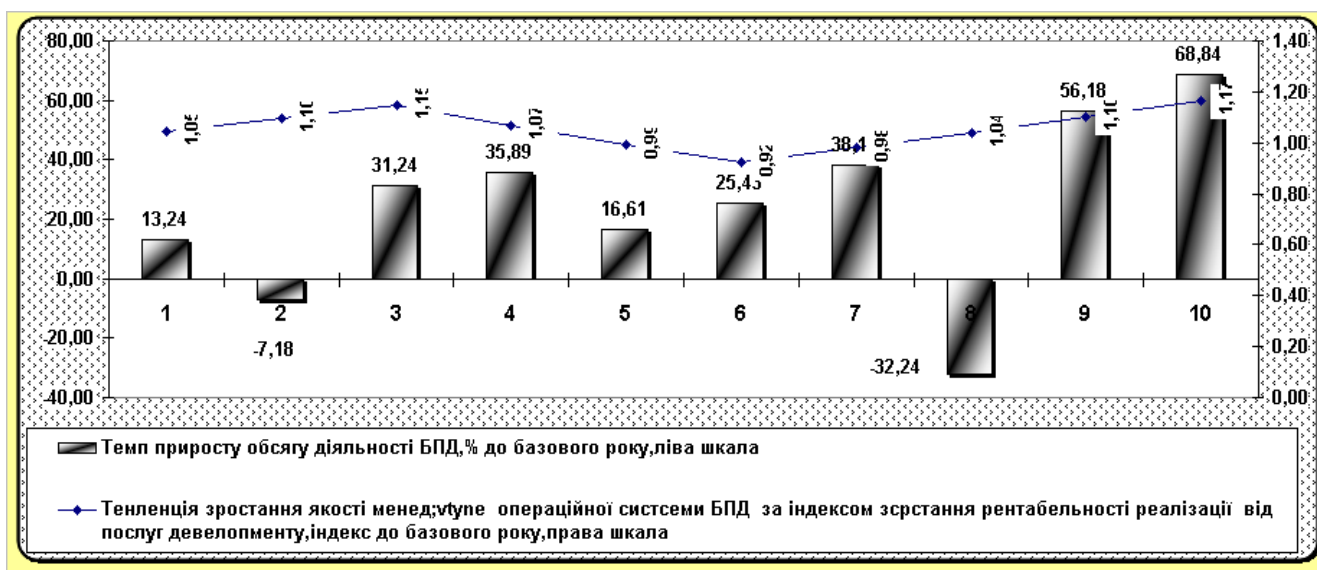


Рис2. Компонента В: вияв операційного підсумку діяльності підприємства-девелопера за тривалий період.

{Str( $\acute{\alpha}$ )} - якісні стратегіями продуктивності діяльності БПД за тривалий період, які за результатами використання результатів, наданих компонентою В,

{Str( $\acute{\alpha}$ )} - якісні стратегіями продуктивності діяльності БПД за тривалий період, які за результатами використання результатів, наданих компонентою В,

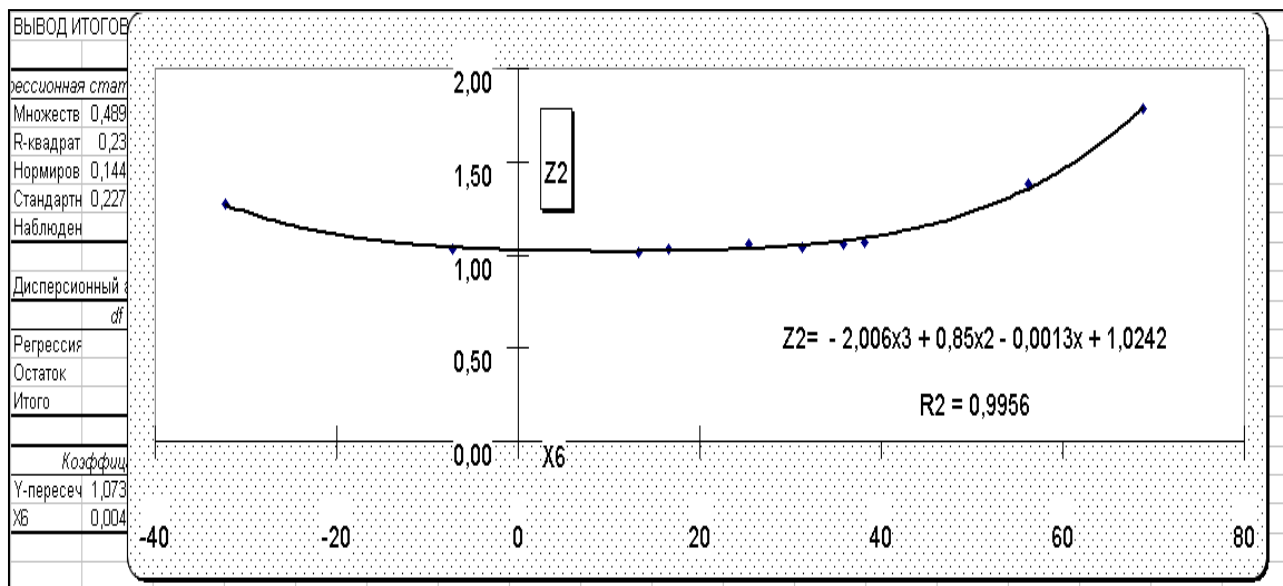


Рис. 3. Компонента В: побудова регресійно-статистичної залежності між провідними стратегіями девелоперської компанії  $Z_2 = f(X)$ .

Примітка:  $Z_2$ - графа 8 в табл.2., Приріст експертної вартості активів девелопера, індекс до базового року.

$X_6$  – темп приросту обсягу діяльності, % до базового року%. Базовим роком є перший рік в хронології економетричного опрацювання діяльності девелопера.

{Str( $\acute{\alpha}$ )} - якісні стратегіями продуктивності діяльності БПД за тривалий період, які за результатами використання результатів, наданих компонентою В, дають підстави вважати реалізовану керівництвом стратегію успішною і рекомендувати їх продовжувати. Зазначені стратегіями визначаються через сполучення регресійно-статистичного (рис.3) та евристичного опрацювання результатів діяльності БП.

Оцінка компонентою стратегіями успішності (продуктивності) функціонування БПД як учасника будівельно-інвестиційного ринку здійснюється на ґрунті спеціальної шкали (табл.3) і реалізується через надання компонентою В оцінки  $E_{pt}(q)$  – підсумкової експертної (бальна) оцінка функціонування БПД, визначена на підставі інтеграції розрізаних думок експертів щодо БПД, з врахуванням питомого рангу їх експертної думки в складі експертного журі.

Діагностика стану продуктивності БДП з використанням бально-лексичної шкали.

Str( $\acute{a}$ )	Ept <sup>Σ(2)</sup>		Стан продуктивності та його змістовна (лексична) оцінка стратегіями
	Ept <sup>Σ<sub>mn</sub></sup>	Ept <sup>Σ<sub>mx</sub></sup>	
1	3	4	5
Str1	92	100	<b>Абсолютно надійний та продуктивний стан функціонування БДП.</b> Стратегія девелопера оцінена як успішна, абсолютно надійна та така, яка не потребує корегування, а рекомендована до тривалого продовження. Таку стратегію оцінену як таку, що зберігає стійкість функціонування операційної системи девелопера в мінливому середовищі кількох проєктів. Реалізована компанією-девелопером система адміністрування та економічного контролінгу проєктів будівництва забезпечує успішну реалізацію проєктів в межах директивних вимог щодо бюджетів та термінів. Девелопер має імідж абсолютного надійного девелопера серед замовників та інших суб'єктів будівельно-інвестиційного процесу.
Str2	80	92	<b>Стан тривалої успішної діяльності девелопера з мінімальною потребою в корегуванні.</b> Тривалий успішний Обрана девелопером стратегія є переважно задовільною. За тривалий період міцний управлінський потенціал та і стійкий імідж надійного адміністратора проєктів можуть бути порушені за рахунок загальних негативних впливів з боку чинників ринку реальних інвестицій. Керівництвом БДП виявляє успішну спроможність боротись з деструктивними впливами і забезпечує тривалий приріст по основним економічним домінантам господарювання.
Str3	65	79	<b>Діяльність девелопера як провідного виконавця не є належно надійною та продуктивною.</b> Стратегія оцінена як стратегія хиткої рівноваги – частково задовільна, частково провальна. Стратегія, поточна діяльність та зміст бізнес-процесів всередині ОС БДП потребує значного корегування щодо характеристик проєктів та змісту участі девелопера в характері адміністрування стадіями (завданнями, роботами) в складі інвестиційно-будівельних циклів проєктів.
Str4	50	65	<b>Критично незадовільна оцінка стратегії девелопера.</b> Спостерігається усталена тенденція втрати рівноваги як провідного виконавця проєктів, що індукуються значними темпами спаду по всім (чи по переважному числу) провідних домінант.

Примітки до табл.3. : Str( $\acute{a}$ ) = Str1...Str4 - шифр стратегіями БДП; Ept<sup>Σ</sup> – бальна експертна оцінка продуктивності операційної системи БДП, одержана в результаті опрацювання та інтеграції оцінок по всьому експертному журі (комісії); Ept<sup>Σ<sub>mn</sub></sup> – відповідно нижні та верхні межі щодо оцінок, які визначають попадання оцінки Ept<sup>Σ</sup> стратегіями до даного дискретного якісного стану Str( $\acute{a}$ ).

Третя компонента С, з врахуванням висновків компоненти В та наданими нею рекомендацією щодо збереження чи коригування стратегії девелопемента для даного БДП, має визначитись із змістом операційно-виробничої програми (ОВП) БДП, а саме: шляхом поетапного оцінювання обрати проєкти будівництва до складу цієї програми, зважуючи їх економічні, функціонально-

продуктові та маркетингові переваги як об'єктів інвестування-будівництва-адміністрування. Ця ж компонента має оцінити надійність підприємства-забудовника та пропонувані ним підприємств-виконавців (субпідрядників) і, на підставі такого рішення, сформувавши ОВР (портфель проєктів).

Аналітичною основою компоненти С є система індикації та ранжування будівельних проєктів в складі:

$$\text{Rez}(\check{s}) = W(v;\check{s}) * \text{Rng}(v) / \sum_v \text{Rng}(v) \quad \text{Rng}(v) = 1-2,15; v = 1-12; \check{s} = 1-MS \quad (3)$$

$$W(v;\check{s}) = \text{Fuct}(v;\check{s}) / \text{ETSG}(\check{s}); \quad W(v;\check{s}) \leq 100; \quad \text{Fuct}(v;\check{s}) > \text{GR}(\check{s}) \quad (4),$$

де  $v$  - порядковий номер (від 1 до 12) індикатора компоненти С, за якими оцінюються та надалі ранжуються проєкти як майбутні складові господарського портфеля БПД;

$MS$  - первина кількість проєктів, запропонованих БПД до опрацювання;

$\text{Fuct}(v;\check{s})$  – характеристика проєкту за  $v$ -тим індикатором у фактичному вимірі, який надалі співставляється з еталонним (кращим на цьому сегменті будівельних інвестиційних проєктів) значенням -  $\text{ETSG}(\check{s})$ ;

$\text{GR}(\check{s})$ - граничне значення за окремим індикатором, перевищення якого для відповідного фактичного значення індикатора по певному проєкту є неприпустимим і потребує однозначного виключення проєкту із первинного переліку.

В таблиці 4 представлено фрагмент опрацювання компонентою С первинного переліку проєктів, запропонованих будівельно-девелоперській компанії «BUD-девелопмент», м.Київ (наведено дані оцінювання проєкту ЖК «Тайм-3»).

Таблиця 4.

Аналітична матриця оцінювання та ранжування проєктів компонентою С. (фрагмент).

№ з.п	Зміст індикатора	Fuct(v;š)	ETSG(š)	GR(š)	Rng(v)	Питома вага $\Psi(v),\%$	W(v;š)
1	2	3	4	5	6		7
1	Середньорічний показник оборотності всіх активів проєкту за 3 роки життєвого циклу з початку інвестування,обертів на рік	1,85	2,4	1,05	1,90	11,66	0,770833
2	Середньорічна чиста створена вартість проєкту - чистий дисконтований дохід NPV , середній за 4 річну тривалість життєвого циклу з початку інвестування проєкту, млн.грн./рік	3,85	7,85	1,25	2,15	13,19	0,490446
3	Середня за останні 4 роки підприємства-замовника рентабельність реалізації, %	38,7	40	24	1,65	10,12	0,9675
4	Індекс рентабельності витрат девелопера в даному проєкті, розрахований як відношення одержаного БПД прибутку за всю всю тривалість девелопменту в даному проєкті до загального валових витрат девелопера, частка одиниць	0,59	0,65	0,27	2,00	12,27	0,907692
5	Середня за останні 4 роки ресурсовіддача підприємства-замовника за показником рентабельності активів, частка одиниць	0,0978	0,125	0,08	1,05	6,44	0,7824
12	Частка своєчасно введених в експлуатацію проєктів (об'єктів будівництва), ініційованих, інвестованих та впроваджуваних за участю даного підприємства-замовника за 4 попередні роки по своєчасно впровадженим проєктам до їх загального обсягу за цей же період	97,6	100	85	1,45	8,90	0,976



За підсумками опрацювання з первинного переліку проєктів відмежовують ті проєкти, які по окремим фактичним індикаторам не відповідають граничним обмеженням (графа 5 в табл.4). Решту проєктів розташовують в порядку спадання числового значення рейтингу (найбільший рейтинг дорівнюватиме одиниці). З цього числа проєктів обирають в кількості та обсязі, що визначені попередньою компонентою формують портфель проєктів, який надалі реалізовуватиметься БПД як специфічний господарський портфель.

Для остаточного схвалення керівництвом застосовують аналітичні модулі четвертої, завершальної компоненти D. На підставі результатів, одержаними попередніми компонентами А-С, має надати керівництву БПД чітко-формалізовану відповідь: який вплив на результативність діяльності девелопера завдасть програма в цілому та кожен з проєктів в її складі (рис.4).

В якості критеріальних показників четвертої компоненти обирається частина індикаторів, що використовується компонентою В, а саме:

- приріст балансової та експертно-оцінюваної вартості активів БДП впродовж тривалості циклу операційно-виробничої програми (з року початку до року завершення).

В якості незалежних змінних (аргументів при критеріях) четвертої компоненти використано:

- тривалість сукупної операційно-виробничої програми БПД (портфеля проєктів);
- темпи освоєння сукупного бюджету портфеля проєктів;
- графік (темпи) освоєння власних інвестицій девелопера в сукупний бюджет портфеля.

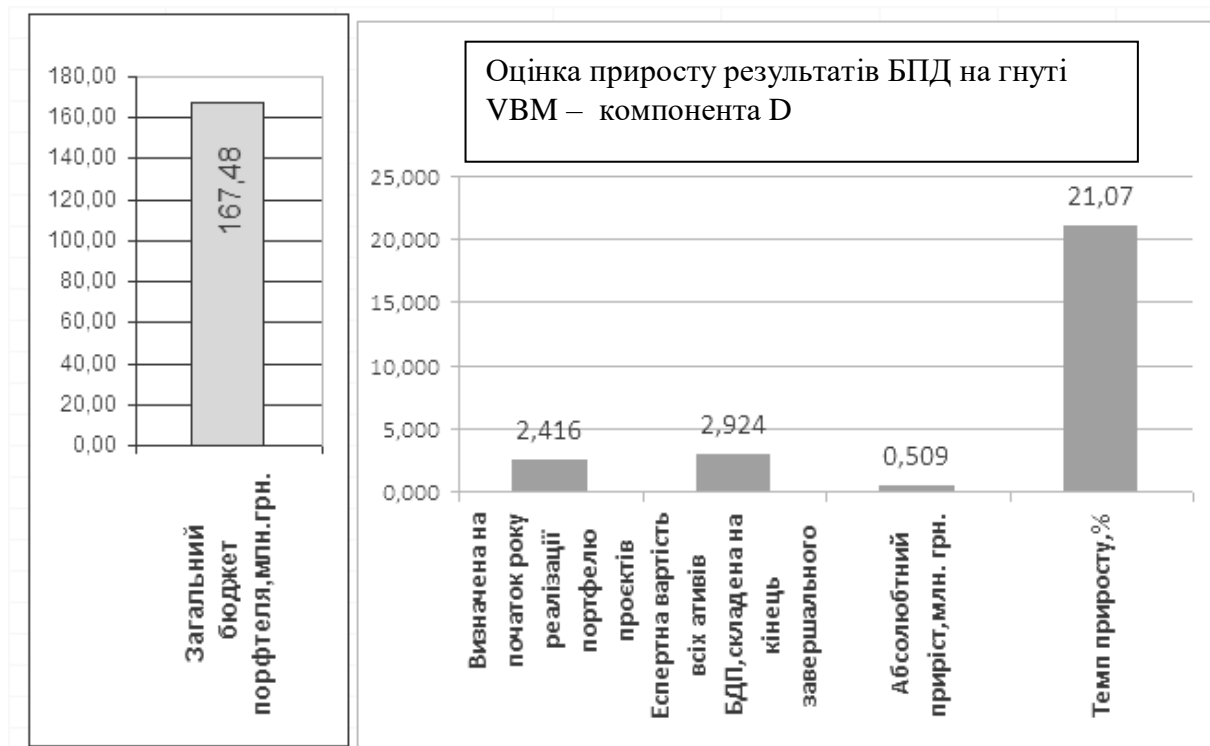


Рис.4. Підсумкові модулі оцінювання продуктивності діяльності будівельного підприємства-девелопера на ґрунті вартісно-орієнтованого менеджменту.

За умови, якщо критеріальні показники завершальної компоненти задовольняють керівництво девелоперської компанії, зазначений портфель приймається до впровадження в середовищі будівельного девелопменту.

### ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання впровадження в теорію і практику еконмоіки будівельних підприємств оновленого методичного підходу та інструментарію управління операційною діяльністю девелоперської компанії на ґрунті вартісно-орієнтованого менеджменту.

*Значення результатів роботи для науки* визначається інноваційним змістом науково-прикладного інструментарію обґрунтування - на ґрунті VBM - траєкторії зростання вартості майна підприємства-девелопера, операційна діяльність якого підпорядкована процесам формуванню портфеля проєктів будівництва та його наступного адміністрування: методичний підхід та критеріально-параметрична база інструментарію забезпечують економетричний зв'язок змісту трансформацій вартості девелопера з характеристиками сформованої ним операційно-виробничої програми з числа проєктів, що надані девелоперу для підготовки й адміністрування.

*Значення роботи для практики* полягає в тому, що керівним ланкам підприємства-девелопера надано релевантний аналітичний засіб (у вигляді програмних модулів та рекомендацій по його застосуванню) щодо раціоналізації економічного змісту та управлінської технології оцінювання, підготовки, інвестування, бюджетування та впровадження мультипроєктної програми операційно-виробничої програми діяльності проєктів, які забезпечують зростання ринкової вартості активів підприємства та якісне зростання його конкурентоспроможності провідного виконавця проєктів.

*Результати проведених досліджень дали підстави для наступних висновків:*

1. Аналіз джерел літератури в галузі вартісно-орієнтованого менеджменту дозволили виявити неприпустимість застосування традиційно структурованих прийомів та методів VBM до специфіки ринку проєктів будівництва та, звісно, до умов функціонування підприємств-девелоперів як учасників цього ринку. Це визначило потребу трансформації змісту провідних дефініцій вартісно-орієнтованого менеджменту (VBM) у застосуванні до умов діяльності підприємства-девелопера.

2. При формуванні методологічного підґрунтя дослідження були здійснені ряд методичних трансформацій методичного базису вартісно-орієнтованого менеджменту з метою його адаптації до сутності операційної діяльності підприємства-девелопера. : в даному дослідженні базові методичні платформи VBM були трансформовані, у відповідності з специфікою функціонування операційної системи підприємства-девелопера: традиційно вживаний для VBM формат методологічних платформ (Оцінка-Стратегія-Фінанси-Корпоративне управління) було змінено і адаптовано змісту і формату наступних 4 компонент: «Регламент БПД в мультипроєктному середовищі

девелопменту» → «Оцінка стратегії та вартості БПД, вияв тенденцій щодо їх змін» → «Мультифакторна оцінка проєктів до складу портфеля БПД як основа коригування чи оновлення стратегії і операційної системи» → «Формалізований вимір вартості активів БПД як адміністратора портфеля проєктів». Сформоване в такий спосіб загально-методологічне підґрунтя забезпечуватиме чітку формалізацію зв'язку між змістом і порядком адміністрування проєктами будівництва в складі портфеля БПД як успішного підприємства, з врахуванням гудвілу).

3. В якості провідних економіко-аналітичних домінант оцінювання БДП на ґрунті VBM, обґрунтовано:

а) характеристики, що описують продуктивність функціонування операційної діяльності та темпи приросту вартості БДП як щодо загального обсягу майна, так і структуровано за видами кваліфікованих активів;

б) фінансово-бюджетні характеристики портфеля проєктів, по яким діяльність девелопера є завершеною що був реалізований, включаючи обсяги бюджетів по кожному з проєктів, сукупний бюджет портфеля проєктів);

с) управлінський регламент взаємодії БДП з суб'єктами мікросередовища реалізації проєктів в складі портфеля.

Частина з цих індикаторів у форматі регресійно-статистичного аналізу опрацьовується як критеріальні показники, частина – як аргументи. Це надає підстави для подальшого економетричного визначення впливу характеристик господарювання БДП на критеріальні показники зростання цільової вартості підприємства.

4. Для потреб девелопера у будівництві розроблено інструментарій економічного обґрунтування його операційної діяльності, який пов'язує процеси формування портфеля проєктів та цикл динаміки вартості БПД. Інструментарій реалізовано як синергійне сполучення компонент А, В, С, D, сумісне використання яких дозволяє визначити раціональну для потреб девелопера склад та структуру портфель проєктів, яка б відповідала вимогам стратегічного зростання потенціалу БДП як провідного стейкхолдера в будівництві та сприяла зростанню вартості активів БПД, як у вимірі балансової, так і експертно-оцінюваної вартості.

Компонента А в складі інструментарію надає управлінський та бюджетний регламент операційної взаємодії БПД з замовником, регулює зміст та порядок оцінювання й вибору проєктів будівництва як господарських компонент операційно-виробничої програми (портфеля) БДП.

Призначенням компоненти В є економіко-аналітичне (регресійно-статистичне та експертно-евристичне) опрацювання підсумків тривалої попередньої діяльності БДП для прийняття рішення щодо подальшої стратегії БДП. З використанням діагностичних та супровідних модулів цієї компоненти: кваліфікований склад експертного журі опрацьовує підсумки операційної діяльності БДП (в т.ч. візуалізовані економетричні залежності зростання вартості БДП від окремих економіко-управлінських характеристик проєктів в складі вже реалізованого портфеля) та надає бально-семантичну ідентифікацію стану БДП як стейкхолдера та розпорядника ресурсів замовника в проєктах

будівництва - від *«абсолютно надійного стану функціонування БПД*. Стратегія девелопера оцінена як успішна, абсолютно надійна та така, яка не потребує корегування, а є рекомендованою до тривалого продовження. Реалізована компанією-девелопером система адміністрування та економічного контролінгу проєктів будівництва забезпечує успішну реалізацію проєктів в межах директивних вимог щодо бюджетів та термінів» до стану *«Критично незадовільна оцінка стратегії девелопера»*, який ідентифікується бальною оцінкою менше 65 балів, та відображає «провальність» стратегії девелопменту та, як наслідок, нагальність повної зміни стратегії, диверсифікацію портфеля та реконфігурацію операційної системи БПД.

*Компонента С*, з врахуванням висновків попередньої компоненти щодо збереження чи коригування стратегії девелопменту для даного БПД, має визначитись із змістом операційно-виробничої програми (ОВП) БПД. З цією метою аналітичні модулі компоненти С (з використанням нової системи індикаторів проєктів будівництва як стратегічних господарських одиниць портфеля девелопера) надають аналітичний супровід процесам поетапного оцінювання та вибору проєктів до складу портфеля обрати проєкти будівництва до складу цієї програми, зважуючи їх економічні, функціонально-продуктові та маркетингові переваги як об'єктів інвестування-будівництва-адміністрування. Окремі індикатори в складі компоненти С забезпечують оцінку надійності підприємства-забудовника та пропонувані ним підприємств-виконавців (субпідрядників). За підсумками опрацювання компонентою С первинного переліку відхиляються ті проєкти, які по окремим фактичним індикаторам не відповідають граничним обмеженням. Решту проєктів ранжують за пріоритетом та формують з них портфель проєктів, який надалі реалізовуватиметься БПД як специфічний господарський портфель.

Отже, на відміну від існуючих підходів, запроваджена даним інструментарієм система оцінювання проєктів економетрично узгоджує характеристики як окремих проєктів як компонент портфел (за стадіями, роботами, економічним та функціонально-ресурсним змістом) та всього портфеля - з процесами приросту вартості кваліфікованих активів підприємства-девелопера.

5. Для практичного втілення інструментарію вартісно-орієнтованого менеджменту для БПД розроблено комплексний продукт регулювання операційною діяльністю девелопера в будівництві щодо адміністрування портфелем проєктів та процесами забезпечення продуктивного зростання вартості БПД. Завершальні підсистеми комплексу програм (розроблені на ґрунті компоненти С) надають керівництву БПД чітко-формалізовану відповідь: який вплив на результативність діяльності девелопера завдасть програма в цілому та кожен з проєктів в її складі.

6. Запроваджена в роботі методико-прикладна система оцінювання впливу характеристик життєвих циклів проєктів будівництва є чітко адаптованою до змісту операційної діяльності девелопера як специфічного підприємства належно відповідною до стандартів Міжнародної системи фінансової звітності (ISFC), що дозволяє компонентам інструментарію

достовірно врахувати коливання (зростання чи спаду) вартості компанії-девелопера за її «кваліфікованими» активами.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:*

1. Ручинська Ю.М. Оцінювання маркетингових переваг стейкхолдера будівельного проекту в системі передінвестиційного девелопменту. / Ю.М. Ручинська // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. - Вип. 33. Ч.2 - К.: КНУБА, 2015. - С.10-18. ([Видання індексується Google Scholar](#))
2. Ручинська Ю.М. Сучасні методичні підходи щодо формалізації динаміки вартості будівельного проекту впродовж його життєвого циклу / Ю.М. Ручинська, Г.М. Рижакова // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. - Вип. 34. Ч.2 - К.: КНУБА, 2015.- С. 52-63. ([Видання індексується Google Scholar](#)). *Особистий внесок: здійснена оцінка вартості будівельного проекту в умовах невизначеності з застосуванням методу PERT (Program (Project) Evaluation and Review Technique).*
3. Ручинська Ю.М. Методика ідентифікації факторів вартості підприємства на основі моделі економічної доданої вартості / Ю.М. Ручинська // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. - Вип. 35. Ч.2 - К.: КНУБА, 2017.- С. 315-324. ([Видання індексується Google Scholar](#)).
4. Ручинська Ю.М. Термінологічні та практичні підходи до визначення імперативів бюджетування інвестиційно-будівельного проекту / Ю.М. Ручинська, Т.С. Марчук // Управління розвитком складних систем: зб. наук, праць - Вип. 32.- К.: КНУБА, 2017. - С. 130-138. (*Збірник входить до наукометричних баз: Ulrichsweb (США), BASE (Німеччина), Index Copernicus (Польща)*). *Особистий внесок: визначено принципи вибору/організації системи бюджетування інвестиційного проекту, що складають базу для розробки заходів, спрямованих на запобігання загрозам фінансових втрат та мінімізації ризиків в діяльності будівельного підприємства.*
5. Ручинська Ю.М. Модернізована концепція, моделі та програмні продукти забезпечення бюджетного контролю проектів будівництва у форматі «Value Oriented Approach» / Ю.М. Ручинська // Будівельне виробництво: міжвідомчий наук.-техн. журнал. Серія: Економічні науки. - К.: НДІБВ, 2017. - №62(2). - С. 1-9. ([Видання індексується Google Scholar](#)).
6. Ручинська Ю.М. Узгодження змісту та ключових економіко-управлінських характеристик портфеля проектів компанії-девелопера на ґрунті вартісно-орієнтованого менеджменту / Ю.М. Ручинська // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. - Вип. 36. Ч.3 - К.: КНУБА, 2017.- С. 234-242. ([Видання](#)

[індексується Google Scholar](#)).

7. Ruchynska Yuliia Determination of the biosphere compatible environment attractors of urbanized territories at the organization of modern construction development (Визначення атракторів біосферосумісного середовища урбанізованих територій при організації сучасного будівельного девелопменту) / Chernyshev D., Druzhynin M., Ruchynska Y. // Управління розвитком складних систем.: зб. наук. праць. – Вип. 36.- К.: КНУБА, 2018. – С. 130 – 135. *Особистий внесок: виокремлено напрями вдосконалення існуючих підходів та аналітичних технологій ідентифікування стану мікросередовища будівельного проекту та його провідних учасників за елементами вартісної оцінки потенціалу біосферосумісності.*

8. Ручинська Ю.М. Економіко-управлінські предиктори стратегічного девелопменту в умовах динамічного середовища впровадження проектів будівництва / Ю.М. Ручинська, О.М. Малихіна // Управління розвитком складних систем: зб. наук. праць - Вип. 39.- К.: КНУБА, 2019. - С.154-163. *(Збірник входить до наукометричних баз: Ulrichsweb (США), BASE (Німеччина), Index Copernicus (Польща)). Особистий внесок: здійснено критичний аналіз переваг та недоліків системи VBM як базової при побудові інтегрованої інформаційно-аналітичної системи підприємства.*

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

9. Ручинська Ю.М. Інноваційно-аналітична платформа формалізації змісту та процесів санації підприємств-виконавців будівельно-інвестиційних проектів / Ю.М. Ручинська, О.Ю. Баличев, Т.В. Волошина // Scientific review (Науковий огляд): міжн. наук, журнал - К.: 2017. - № 10 (42) - С. 6-11 *(Журнал включено до наукометричних баз даних: Bielefeld Academic Search Engine (BASE), ResearchBib, WorldCat, Directory of Research Journals Indexing, Ulrichs Periodicals Directory, Citefactor, Open Academic Journals Index, Scientific Indexing Services, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar (Search), «PIHЦ SCIENCE INDEX»).* *Особистий внесок: на основі ключових індикаторів Value-Based Management (VBM) розроблено формалізовану оцінку спроможності стейкхолдерів реалізувати власні стратегічні та тактичні цілі будівельного девелопменту в мультипроектному середовищі впровадження будівельних інвестиційних проектів та програм.*

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

10. Ручинська Ю.М. Полікритеріально-аналітична основа вартісно - орієнтовного управління будівництвом / Ю.М. Ручинська, С.А. Заліско. // Збірник тез доп. І Всеукр. наук.-практ. конф. «Інноваційний розвиток підприємств у процесі формування економіки інтелектуального капіталу» - К.: КНУБА, 2015. - С. 117- 119. *Особистий внесок: запропоновано визначати поетапний процес отримання вигід суб'єктами господарювання у вигляді ланцюга формування доданої вартості "ефекти - важелі - вартість".*

11. Ручинська Ю.М. Візуально-аналітичні моделі адміністрування агрегованими активами будівельного проєкту / Ю.М. Ручинська // Програма та тези доп. II міжнар. наук.-практ. конф. «Перезавантаження будівництва: економіка, організація, менеджмент». -К.: КНУБА, 2016. - С. 145-148.
12. Ручинська Ю.М. Визначення шляхів оновлення змісту і аналітичної бази економіко-організаційного моделювання будівельного виробництва / Ю.М. Ручинська, Г.В. Шпакова // Програма та тези доп. VI міжнар. наук.-практ. конф. «Нові технології в будівництві». - К.: НДІ БВ, 2017. - С. 174-175. *Особистий внесок: систематизовано концептуальні основи аналізу інвестиційних проєктів: концепції затрат і вигод, альтернативної вартості, цінності грошей у часі.*
13. Ruchynska Y. Scientific and theoretical innovations of the understanding of construction projects in the format of valuable-oriented management by development companies (Науково-теоретичні інновації подолання невизначеності будівельних проєктів у форматі вартісно-орієнтованого управління девелоперськими компаніями) / Y. Ruchynska // Materials of the XIII international scientific and practical conference. Conduct of modern science - 2017. Volum 6. Economic science. - Sheffield science and education ltd, 2017.- P. 80-81.
14. Ruchynska Y. Operational monitoring of leading operating subsidies of construction enterprise in the format of strategic diversification concept / Y Ruchynska // Conference program and proceedings international scientific-practical conference of young scientists «Build master class - 2017». - Kyiv: KNUCA, 2017. - P. 323.
15. Ruchynska Y. The theoretical basis of the use of information technologies for adaptive management of projects and programs of the strategic development of complex economic systems / Y Ruchynska // Materiały XIV Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji, «Wykształcenie i nauka bez granicy - 2018» , Volume 9. Przemysł: Nauka i studia, 2018. –pp. 32-34.
16. Ruchynska Y. Structural modernization of the real economy sector of Ukraine taking into account the influence of macrofinancial and institutional factors / Y Ruchynska // Materiály XIV Mezinárodní vědecko - praktická konference «Vědecký průmysl evropského kontinentu -2018», Volume 5. – Praha: Publishing House «Education and Science», 2018. – pp. 35 – 37.
17. Ruchynska Y. Formation and application of tax policy instruments in the context of the implementation of construction development programs / Y Ruchynska // Материали за XIV международна научна практична конференция «Achievement of high school – 2018». Икономики. – София: Бял ГРАД-БГ. - С. 20-22.
18. Ручинська Ю.М. Адаптація маркетингово-комерційних важелів регулювання інституційних змін до сучасних умов конкурентного середовища в будівництві / Ю.М. Ручинська, О.Ю. Баличев // Програма та тези доп. I міжнар. наук.-практ. конф. «Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні інновації в будівництві» – К.: КНУБА, 2018. – С. 186 - 187. *Особистий внесок: окреслено теоретичне підґрунтя функціонування девелопменту як інноваційно-інвестиційної інфраструктури будівельного комплексу.*

19. Ручинська Ю.М. Врахування ситуативних компонент в системі функціонально-економічної діагностики будівельних підприємств / Ю.М. Ручинська // 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. 19.
20. Ручинська Ю.М. Застосування сучасних кваліметричних підходів в адмініструванні персоналом будівельних підприємств / Ю.М. Ручинська, О.Ю. Баличев // Матеріали I міжнар. наук.-практ. конф. «Просторовий розвиток територій: традиції та інновації» – К.: КНУБА, 2019. – С. 157-160. *Особистий внесок: окреслено проблематику впровадження комплексних кількісних оцінок якості процесів підвищення конкурентоспроможності будівельної організації на основі розвитку її кадрового потенціалу: поняття, показники оцінки, напрямки розвитку, методика планування.*
21. Ручинська Ю.М. Оновлений кваліметричний підхід мультикритеріальної оптимізації рішень в девелоперському проекті / Ю.М. Ручинська // Збірник наук. праць за матеріалами III міжнар. наук. конф. КНУБА «Будівельне право: проблеми теорії і практики» – Тернопіль: ФОП Шпак В.Б., 2019. – С. 152-155.
22. Ручинська Ю.М. Адміністрування девелоперськими проектами з використанням модернізованої ієрархічної структури / Ю.М. Ручинська // Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Зелене будівництво». - Миколаїв: Видавець Торубара В.В., 2019. – С. 197.

## АНОТАЦІЯ

Довгополова Ю.М. **«Вартісно-орієнтоване управління підприємствами-девелоперами в будівництві».-Рукопис.-**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.-Київ,2020.

Дисертацію присвячено розробці та впровадженню в практику будівельних підприємств оновленого методичного підходу та інструментарію управління операційною діяльністю девелоперської компанії на ґрунті вартісно-орієнтованого менеджменту.

*Науково-методична цінність результатів роботи* визначається інноваційним змістом науково-прикладного інструментарію обґрунтування - на ґрунті VBM - траєкторії зростання вартості майна підприємства-девелопера, операційна діяльність якого підпорядкована процесам формуванню портфеля проектів будівництва та його наступного адміністрування: методичний підхід та критеріально-параметрична база інструментарію забезпечують економетричний зв'язок змісту трансформацій вартості девелопера з характеристиками сформованої ним операційно-виробничої програми з числа проектів, що надані девелоперу для підготовки й адміністрування.

Для потреб девелопера у будівництві розроблено інструментарій економічного обґрунтування його операційної діяльності, який пов'язує процеси формування портфеля проектів та цикл динаміки вартості БПД.



Інструментарій реалізовано як синергійне сполучення компонент А,В,С,Д, сумісне використання яких дозволяє визначити раціональну для потреб девелопера склад та структуру портфель проектів, яка б відповідала вимогам стратегічного зростання потенціалу БПД як провідного стейкхолдера в будівництві та сприяла зростанню вартості активів БПД, як у вимірі балансової, так і експертно-оцінюваної вартості.

Для практичного втілення інструментарію вартісно-орієнтованого менеджменту для БПД розроблено комплексний продукт регулювання операційною діяльністю девелопера в будівництві щодо адміністрування портфелем проектів та процесами забезпечення продуктивного зростання вартості БПД. Завершальні підсистеми комплексу програм (розроблені на ґрунті компоненти С) надають керівництву БПД чітко-формалізовану відповідь: який вплив на результативність діяльності девелопера завдасть програма в цілому та кожен з проектів в її складі. Запроваджена в роботі методико-прикладна система оцінювання впливу характеристик життєвих циклів проектів будівництва є чітко адаптованою до змісту операційної діяльності девелопера як специфічного підприємства належно відповідною до стандартів Міжнародної системи фінансової звітності (IFRS), що дозволяє компонентам інструментарію достовірно врахувати коливання (зростання чи спаду) вартості компанії-девелопера за її «кваліфікованими» активами.

Значення роботи для практики полягає в тому, що керівним ланкам підприємства-девелопера надано релевантний аналітичний засіб (у вигляді програмних модулів та рекомендацій по його застосуванню) щодо раціоналізації економічного змісту та управлінської технології оцінювання, підготовки, інвестування, бюджетування та впровадження мультипроектної програми операційно-виробничої програми девелопера, які забезпечують зростання ринкової вартості активів підприємства та якісне зростання його конкурентоспроможності провідного виконавця проектів.

**Ключові слова:** вартісно-орієнтований менеджменту (VBM), девелопмент, будівельне підприємство-девелопер (БПД), мультифакторна оцінка та відбір проектів до складу портфеля БПД, вимір вартості активів БПД як адміністратора портфеля проектів.

## АННОТАЦІЯ

Довгополова Ю.Н. «Управление на основе стоимости для предприятий-девелоперов в строительстве» .- Рукопис.-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.- Киев, 2020.

Диссертация посвящена разработке и внедрению в практику строительных предприятий обновленного методического подхода и инструментария управления на основе стоимости операционной деятельностью девелоперской компании.

Научно-методическая ценность результатов работы определяется инновационным содержанием научно-прикладного инструментария

обоснования - на базе VBM - траектории роста стоимости имущества строительного предприятия-девелопера (СПД), операционная деятельность которого подчинена процессам формирования портфеля проектов строительства и их последующего администрирования: методический подход и критериально-параметрическая база инструментария обеспечивают эконометрическую связь между трансформацией стоимости девелопера и характеристиками сформированной им операционно-производственной программы из числа проектов, предоставленных девелоперу для подготовки и администрирования.

Для нужд девелопера в строительстве разработан инструментарий экономического обоснования его операционной деятельности, который связывает процессы формирования портфеля проектов и цикл динамики стоимости СПД. Инструментарий реализован как синергическое соединение компонент А, В, С, D, совместное использование которых позволяет определить рациональную для нужд девелопера структуру портфеля проектов, соответствующую требованиям стратегического роста потенциала СПД как ведущего стейкхолдеров в строительстве и способствовала росту стоимости активов СПД, как в измерении балансовой, так и экспертно-оценочной стоимости.

Для практического воплощения инструментария управления на основе стоимости для СПД разработан комплексный продукт регулирования операционной деятельности девелопера в строительстве по администрированию портфелем проектов и для обеспечения продуктивного роста стоимости СПД. Заключительные подсистемы комплекса программ (разработанные на почве компоненты С) предоставляют руководству СПД четко-формализованный ответ: какое влияние на результативность деятельности девелопера окажет программа в целом и каждый из проектов в ее составе. Воплощенная в работе методико-прикладная система оценки влияния характеристик жизненных циклов проектов строительства является четко адаптированной к содержанию операционной деятельности девелопера (как особого предприятия) и должным образом соответствует стандартам Международной системы финансовой отчетности (ISFC), что позволяет компонентам инструментария достоверно учесть колебания (рост или спад) стоимости компании-девелопера по ее «квалифицированными» активами.

Значение работы для практики состоит в том, что руководящим звеньям предприятия-девелопера предоставлен релевантный аналитический инструмент (в виде программных модулей и рекомендаций по его применению) по рационализации экономического содержания и управленческой технологии оценки, подготовки, инвестирования, бюджетирования и внедрение мультипроектной программы операционно-производственной программы девелопера, которая обеспечивает рост рыночной стоимости активов предприятия и качественный рост его конкурентоспособности как ведущего исполнителя строительных проектов.

**Ключевые слова:** стоимостно ориентированный менеджмент или управление на основе стоимости (VBM), девелопмент, строительное

предприятие-девелопер (СПД), мультифакторная оценка и отбор проектов в состав портфеля СПД, измерение стоимости активов СПД как администратора портфеля проектов.

### ABSTRACT

Dovgopolova Y.M. **‘Value-Oriented Management of Enterprises-Developers in Construction’** .- *Manuscript*.-Thesis for a Candidate's Degree in Economics, specialty 08.00.04 - Economics and Enterprise Management (by economic activity) .- Kiev National University of Civil Engineering and Architecture.- Kyiv, 2020.

The dissertation is devoted to the development and implementation in practice of construction enterprises of updated methodological approach and tools for managing the operational activity of a development company on the basis of cost-oriented management.

The scientific and metallic value of the results of the work is determined by the innovative content of the scientific and applied instrumentation of justification - on the basis of VBM - the trajectory of growth of property value of the enterprise-developer, whose operational activity is subordinated to the processes of forming the portfolio of construction projects and its subsequent approaching econometric relationship of the content of the transformations of the value of the developer with the characteristics of the operating the project's one-of-a-kind program provided to the developer for preparation and administration.

For the needs of the real estate developer, a toolkit for the economic rationale of its operating activities has been developed that links the processes of project portfolio formation and the dynamics of the EDC cost dynamics. The toolkit is implemented as a synergistic combination of components A, B, C, D, the combined use of which allows to determine the rational composition and structure of the project portfolio for the needs of the developer, which would meet the requirements of strategic growth of the EDC's potential as a leading stakeholder in construction, and contribute to the growth of the value of assets, in measuring both the carrying amount and the appraised value.

For practical implementation of cost-oriented management tools for EDC, a complex product has been developed to regulate the developer's operational activities in construction for the administration of project portfolios and processes for ensuring productive growth of EDC value. The final subsystems of the program complex (components C developed on the ground) provide the EDC management with a clearly formalized answer: what impact on the performance of the developer's activity the program as a whole and each of its projects will have. The methodological-applied system for assessing the impact of the life cycles of construction projects is clearly adapted to the content of the developer's operating activities as a specific enterprise in accordance with the standards of International Financial Reporting System (IFRS), which allows the components of the instrument to accurately account for fluctuations (growth) developer company for its "qualified" assets.

The value of working for practice lies in the fact that the leading links of the developer company are provided with a relevant analytical tool (in the form of program modules and recommendations for its application) to rationalize the

economic content and management technology of evaluation, preparation, investment, budgeting and implementation of multi-project program production operations developer programs that ensure the growth of the market value of the assets of the enterprise and the qualitative increase of its competitiveness assets.

**Keywords:** cost-oriented management (VBM), development, construction company-developer (BPD), multifactorial evaluation and selection of projects in the EDC portfolio, measurement of the value of EDC assets as a project portfolio administrator