

**Польова Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та інноваційного провайдингу  
Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет»

**Приведа Ю.П.**

аспірант кафедри менеджменту та інноваційного провайдингу  
Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет»

**Кононенко В.І.**

аспірант кафедри менеджменту та інноваційного провайдингу  
Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет»

**Poliova Nataliya, Pryveda Yuriy, Kononenko Vitalii**  
Private Higher Educational Establishment "European University"

## ОСОБЛИВОСТІ ТА ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЕКТІВ

## PECULIARITIES AND FORMS OF INNOVATIVE MANAGEMENT OF INVESTMENT AND CONSTRUCTION PROJECTS

В статті обґрунтовано необхідність системного підходу у підвищенні інноваційного потенціалу організацій будівельної галузі. Досліджено питання інтеграції проектів у систему управління будівельною організацією. Розглянуто поняття девелопменту та його основні відмінні аспекти у до- та посткризові періоди; охарактеризовано сучасний стан девелопменту в Україні; розглянуто вплив організаційної структури та управління девелоперським проектом на його результати. У статті розглянуто концептуальні підходи до розвитку девелопменту інвестиційно-будівельної сфери. Зроблено висновок про доцільність ленд-девелопменту, що передбачає перехід від «точкової» забудови до комплексного освоєння територій. Також розглядається проблема підвищення ефективності процесу впровадження інновацій у будівництві. З метою забезпечення максимальної фінансової віддачі та зниження вироблених витрат авторами пропонується в якості управлінської інновації використовувати схему фі-девелопменту.

**Ключові слова:** інновації, інноваційний потенціал, інноваційний процес, системний підхід, керування проектом, девелопмент, фі-девелопмент, ленд-девелопмент.

Today, the increase in innovative activity in organizations of all branches of the national economy is a key to the development of the state's economy in general. However, in the rating of innovative and active industries, the construction industry occupies one of the last places. Emphasizing the differences of construction organizations, one can assume the need to use different approaches to solving the problems of increasing their innovative potential. In this task, the innovative development of organizations of the investment and construction complex, taking into account the application of new technical developments, is of a strategic nature and requires decision-making only at the level of top managers and enterprise owners. Innovative development of the organization takes the form of a purposeful process that causes qualitative changes, complex and multifaceted, regarding the specifics of the construction company as a socio-economic system. System analysis is important, which makes it possible to choose an effective vector for increasing the innovative potential of the organization of the investment and construction complex. Arguments justifying the need to increase the innovative activity of construction organizations are presented. The strategic nature of innovative development is shown. The need for a systematic approach to increasing the innovative potential of organizations in the construction industry is substantiated. The issue of project integration into the management system of the construction organization was considered. The concept of development and its main distinguishing aspects in the pre- and post-crisis periods are considered; the current state of development in Ukraine is characterized; the impact of the organizational structure and management of the development project on its results is considered. The article considers conceptual approaches to the development of the development of the investment and construction sphere. A conclusion was made about the expediency of land development, which involves the transition from "spot" development to complex development

of territories. Also, the problem of increasing the efficiency of the process of introducing innovations in construction is considered. In order to ensure the maximum financial return and reduce the incurred costs, the authors suggest using the fi-development scheme as a management innovation.

**Key words:** innovation, innovation potential, innovation process, system approach, project management, development, fi-development, land development.

**Постановка проблеми.** Масштабність, обсяги та ресурсомісткість, складність та специфічність будівництва традиційно виводять у пріоритетні управлінські функції організацію та координацію процесів у даній сфері, розвитку та оптимізації яких служить інститут девелопменту. Оптимізація інвестиційно-будівельної діяльності може бути здійснена з використанням інструментарію девелопменту – управління виробництвом, якісним перетворенням, функціонуванням та ринковою цінністю об'єктів нерухомості. За результатами експертного опитування роль девелоперської діяльності у соціально-економічному розвитку, вирішенні багатокритеріального завдання оптимального поєднання комерційної та суспільної ефективності є суттєвою і має значущість порядку 60-70%.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості процесу девелопменту як нової концепції інвестиційної діяльності в Україні досліджуються в роботі Рашковського О.А. [4]. Стаття Закорко П.П., Гриценко О.С., Запечної Ю.О. та Гао Шаоцин присвячена оцінці діяльності девелопера при реконструкції житлової нерухомості та визначенню вимог до реалізації проекту основними учасниками інвестиційно-будівельної діяльності [2]. Аспекти формування девелопменту як інноваційно-інвестиційної інфраструктури будівельної галузі розглянуто Бондарчуком Н.В. [1]. Проблеми управління енергозбереженням на будівельному підприємстві висвітлено Івахненко І.С. та Климчук М.М. [3]. Разом з тим зростання темпів девелоперської діяльності потребують поглибленого розгляду і вивчення.

**Мета публікації** полягає в дослідженні поняття сутності девелопменту, в узагальненні його основних ознак, розгляді видів девелопменту, а саме фі-девелопменту та ленд-девелопменту, визначенні основних проблем для розвитку девелопменту як форми державно-приватного співробітництва.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із сучасних напрямів розвитку економіки та управління підприємствами інвестиційно-будівельної сфери є проблема застосування науково-практичної концепції девелопменту.

Термін «девелопмент» запозичений з англійської мови та в буквальному перекладі означає розвиток, зростання. У світовій економічній практиці його використовують для визначення

діяльності, спрямованої на підвищення вартості об'єкта шляхом його якісних змін.

В даний час ведеться пошук нових будівельних матеріалів та форм будівництва, які б задовольняли умови енергоефективності та здешевлення будівельного процесу, а також підвищення комфортності житлових будівель.

Виявлення та оцінка потенціалу інноваційної діяльності в регіональних інвестиційно-будівельних комплексах через індикацію пріоритетів розвитку щодо створення та використання нових, більш досконалих будівельних машин, механізмів, будівельних матеріалів, виробів, конструкцій, нових технологій у проектуванні та будівництві, удосконалення системи управління та інші інноваційні заходи є потужними резервами ефективності регіональної та національної економіки.

Водночас, незважаючи на надактуальність інноваційного шляху розвитку будівельних комплексів як ключових ринкових кластерів економіки, їхній інноваційний потенціал сьогодні нарощується вкрай повільно та неефективно. Слід зазначити, що активізація інноваційних процесів у інвестиційно-будівельних комплексах стримується через неефективне управління та недостатньо розвинену інноваційну інфраструктуру.

Інноваційний підхід в управлінні передбачає виконання логічно послідовних взаємопов'язаних управлінських рішень та полягає у використанні внутрішніх резервів підприємства в управлінні матеріальними ресурсами, фінансовими потоками та персоналом. Одним із сучасних напрямів розвитку економіки та управління підприємствами інвестиційно-будівельної сфери є концептуальні підходи до розвитку девелопменту.

У сфері будівництва цей термін означає складний багатоступеневий процес створення нового продукту – об'єкта нерухомості з метою його реалізації або використання. Іншими словами, девелопмент нерухомості є різнобічним бізнесом, що охоплює різні види діяльності – від реконструкції та здачі в оренду існуючих будівель до купівлі необробленої землі та продажу земельних ділянок.

Девелопмент має на увазі грамотний підбір майданчика, концептуальне промальовування проекту, залучення до проекту інвестицій, повний супровід у плані погоджень та дозволів,

проведення тендеру на відбір проектних організацій, активне управління командою проєктувальників, управління будівельниками після проведення професійного тендеру, підготовку будівлі до здачі саму здачу об'єкта. Це складний багаторівневий процес, яким управляє компанія, яка відповідає за якість виконання робіт, витримування бюджету, а також відповідність графіку проведення робіт, що є істотним для інвесторів, оскільки велике значення має вартість грошей у часі. Кожен вкладений долар має працювати у тому періоді, в якому було заплановано інвестором, це безпосередньо відбивається на прибутковості проєкту. Така функція девелопера існує на заході багато років, а в Україні ситуація склалася зовсім інша. До початку 90-х років у нашій країні будівництво будь-яких об'єктів нерухомості визначалося зовсім іншими критеріями та проводилося на іншій основі. Тому з появою комерційного ринку нерухомості стали з'являтися девелопери, які навчаються на заході того, як правильно управляти проєктами і як їх організувати. Далі система розділилася на дві гілки: перша – коли девелопер сам є інвестором і забудовником, і друга – коли ця функція передається третім особам забудовниками, часто не є фахівцями в галузі будівництва і нерухомості, але мають кошти, які вони хочуть вкласти [2].

Загалом ключовим атрибутом девелопменту є послідовність проходження низки етапів, до яких слід віднести і придбання земельної ділянки, і будівництво об'єкта, і його реалізацію.

Невипадково в ролі компанії-девелопера виступають великі інвестиційно-будівельні комплекси, що інтегрують у своєму складі об'єкти інвестування, компанії-аутсорсери, що виконують численні функції в галузі менеджменту, маркетингу, логістики з метою оптимізації каналів розподілу та ефективного управління матеріальними, інформаційними, ринковими потокопроцесами.

Найбільш поширеними є два види девелопменту: фі-девелопмент та спекулятивний девелопмент.

Фі-девелопмент – це вид будівельного бізнесу, в якому компанія-девелопер не є власником об'єкта, що зводиться, девелоперська компанія займається чистим девелопментом, без функцій інвестицій, без утримання частково побудованого об'єкта на балансі. Фі-девелоперська компанія несе менше ризиків, вона не зацікавлена у спекуляції площею, збудованими квадратними метрами. На заході фі-девелоперські компанії займають значну частку ринку, дозволяючи ефективно розділити функції власника будівлі – найчастіше інвестор – і будівельного агента. Такі компанії

мають у штаті архітекторів-проєктувальників, дизайнерів, фахівців з відносин з інвесторами, фахівців з будівництва – інженерів та виконавців робіт.

Звичайно, рівень довіри на ринку має бути високим, тільки найкращі фі-девелоперські команди можуть розраховувати на участь в ринку. Фі-девелопмент передбачає контроль якості будівництва об'єкта, пошук та укладання договорів із підрядниками. Фі-девелопер – це генеральний підрядник та служба замовника в одному виконанні [4].

Фі-девелопмент передбачає надання функції повного супроводу проєкту, починаючи з етапу підготовки майданчика до здачі побудованого об'єкта в експлуатацію. Схема організації будівництва із залученням фі-девелопера представлена на рисунку 1. У цьому випадку девелопер не бере на себе ризики проєкту та не бере участі у фінансуванні проєкту, отримуючи за організацію процесу девелопменту та управління винагороду у вигляді фіксованого гонорару.

В даний час за допомогою фі-девелопменту реалізується безліч проєктів, на ринку зараз працює достатня кількість фі-девелоперів. У реалізації проєктів будівництва будівель та споруд промислового та спеціального призначення функція фі-девелопера абсолютно необхідна, тому що тут необхідно розуміти специфіку таких об'єктів. Як приклад можна навести проєкти будівництва готелів, які обов'язково мають здійснюватися із залученням досвідченого фі-девелопера, так як, готелі є найбільш специфічним та складним сегментом нерухомості і від професіоналізму фі-девелопера безпосередньо залежить подальша прибутковість такого проєкту.

Функція фі-девелопменту стає все більш затребуваною на ринку, тому що згодом багато забудовників на своєму сумному досвіді переконалися, що, починаючи проєкт, вони стикаються з речами, які не розуміють і не можуть вирішити.

У результаті вони не можуть вчасно отримати всі необхідні погодження або витримати бюджет, оскільки помиляються у виборі проєктувальників та підрядників або пов'язуються з непрофесійними будівельними структурами, які не можуть побудувати об'єкт і здати його в експлуатацію та постійно вимагають додаткових коштів. Виходячи з цього, забудовники почали розуміти, що краще заплатити за якісні девелоперські послуги професіоналу, ніж займатися самим вирішенням питань, в яких вони не до кінця розуміються.

У житловому будівництві фі-девелопмент в Україні не розвинений, тому що, забудовники реалізують цю функцію самостійно. У кризу багато проєктів заморожувалися, відповідно

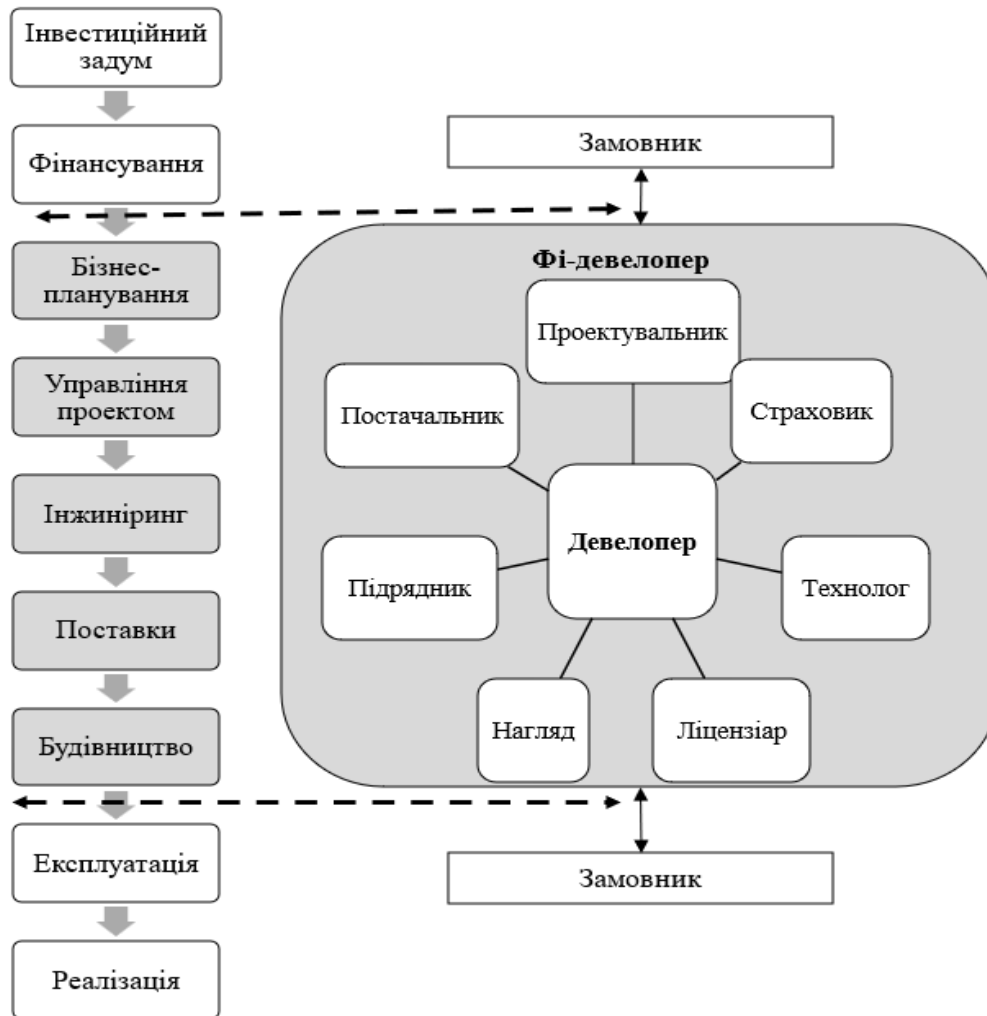


Рис. 1. Схема організації будівництва з залученням фі-девелопера

Джерело: розроблено авторами за даними [1; 5; 7]

вкладені кошти було втрачено. Сталося це багато в чому не так через кризу, а через те, що проекти готувалися непрофесійно, тому в кризу окремі проекти постраждали значно більше, ніж інші.

Практика показує, що коли проект готується та керується професіоналом, він має більше шансів на успіх та більшу стійкість до коливань ринку та кризових моментів.

Другий різновид девелопменту – спекулятивний девелопмент. Спекулятивний девелопер (Speculative development) більш складний, ніж фі-девелопмент. Девелопер зводить комерційну нерухомість, з повною відповідальністю виступаючи як організатор проекту.

Фінансова схема великих девелоперських проектів представляє складну комбінацію власних коштів девелопера та залучених інвестицій – банківських кредитів та платежів від майбутніх орендарів. Досить високий прибуток у рамках спекулятивного девелопменту супроводжується високими ризиками при невдачі проекту,

і ці ризики несе у собі девелопер. Спекулятивний девелопмент є найбільш складною формою взаємин учасників інвестиційного процесу на ринку нерухомості, тому що в одному проекті поєднані і ріелтерські, і будівельні, і проектні, і дуже складні банківські операції.

На практиці інвестиційно-будівельного бізнесу дедалі більше актуалізується термінологія ленд-девелопменту. Ленд-девелопмент – високорентабельний, дуже прибутковий та привабливий для інвестування земельний бізнес. Це не просто купівля – продаж земельної ділянки, це цілий процес, що включає, по-перше, – придбання найбільш придатної та привабливої земельної ділянки, по-друге, – необхідно ретельно розробити відповідний усьому проекту інвестиційний проект та загальну концепцію.

Розукрупнення земельних ділянок – основний механізм девелопменту, в рамках якого проводиться її підготовка, як правило, у три

етапи: 1) робота з непідготовленою землею; 2) перетворення непідготовленої землі на напівпідготовлену з дорогами та інженерними мережами, підведеними до кордонів ділянок; 3) безпосереднє розукрупнення землі [6].

Така послідовність зазвичай характерна для забудови великих вільних територій. При виконанні менш масштабних проектів, а також при точковій забудові та редевелопменті другий етап пропускають.

Процес перетворення непідготовленої землі на напівпідготовлену відбувається по-різному, залежно від форм власності на землю, можливостей місцевих девелоперів та фінансових інститутів, а також інституційних можливостей щодо прокладання доріг та інженерних мереж.

На околицях міста девелопер може пропустити другий етап та перетворити непідготовлену землю безпосередньо на готові для інших видів девелопменту ділянки. Пряме перетворення на готові ділянки більш характерне для районів повільного зростання, і навіть там, де створенням інженерних мереж займаються міські комунальні підприємства. В такому випадку землі для девелопменту з'являються незаплановано.

Оскільки девелопери відіграють ключову роль в підготовці землі, їм необхідне розуміння динаміки ринку та чинної законодавчої бази.

Багато девелоперів займаються як девелопментом землі, так і девелопментом будівель. Коли обидва види девелопменту виконуються на одній ділянці, девелопери часто розглядають їх як проект. Однак це два різні види девелопменту, і кожен із них потрібно аналізувати за його власними показниками.

У цілому, нині, для девелопменту землі характерні великі ризики, але й більший прибуток, ніж житлового будівництва, оскільки девелопмент землі більше залежить від рішень державних органів влади і вимагає інвестицій на більш тривалий час при негативному грошовому потоці.

З погляду функціональної специфіки, інноваційні проекти у сфері нерухомості охоплюють інтегровані та комплексні структури, що об'єднують у єдиному контурі управління всі необхідні реалізації девелоперського проекту ланки. Об'єднання починаються від компаній-інвесторів і закінчуючи компаніями, що управляють вже створеними об'єктами нерухомості та реалізують їх кінцевому споживачеві, такий підхід є більш ефективним та пристосованим до існуючих реалій девелоперського проекту в нерухомості.

Найбільш ефективними для використання в будівельних організаціях, що реалізують девелоперські проекти, є: проектна та

матрична структури. Прийняття неокласичних організаційних структур управління обумовлено орієнтацією даних структур управління на проектні цілі, більш ефективним використанням структурних підрозділів і персоналу організації в рамках проектного управління.

У процесі моделювання структури управління проектом у нерухомості існує управління об'єктами будівництва. При проектній структурі взаємодія всіх функціональних елементів є запорукою успіху девелоперського проекту. Оскільки структурні підрозділи проектною структурою управління щодо незалежні один від одного, їх можна розширювати, скорочувати, ліквідувати чи змінювати в будь-який спосіб. Гнучкий підхід до управління забезпечує здатність керуючої будівельної компанії трансформуватися в менш складні організаційні форми, при зменшенні проектною та виробничою потужностей, залишаючи при цьому основу для зворотного нарощування числа проектів та ефективного керування ними під єдиним управлінням.

Стратегічний блок управління, є особливим організаційно-інформаційним об'єктом в управлінні девелоперським проектом, в загальній структурі управління, що включає ряд підсистем і що охоплює широкий спектр методів і технологій управління.

Основною функцією даного елемента у структурі управління є забезпечення вищого керівництва комплексною інформацією, що включає показники фінансового обліку та проектного бюджетування, показники діяльності співробітників, відділів та підрозділів, що входять до інтегрованої структури будівельної організації, що займається складним, інноваційним проектом.

Наявність у структурі управління підрозділу, що реалізує механізм зворотного зв'язку та організацію інформаційних потоків усередині структури за рахунок використання останніх досягнень інформаційних технологій, дозволяє менеджменту проекту формувати максимально широке уявлення, для вжиття та реалізації управлінських заходів, корегувальних заходів управлінського впливу, спрямованих на підвищення ефективності та функціонування керуючої організації загалом. Цей підхід забезпечує комплексний розвиток ефективної структури управління в рамках інноваційної діяльності.

На нашу думку, структура управління інноваційно-будівельною організацією характеризується її швидкодією як єдиної цілісної системи та її кінцевими результатами, тобто здатністю організації досягати поставленої мети за рахунок упорядкованої взаємодії її підсистем та структурних елементів найбільш економічним способом. Оцінка ефективності структури

управління будівельної організації, це комплексний та системний аналіз показників її господарської діяльності, в якому слід виділити два взаємодоповнюючі один одного підходи: якісний та кількісний.

Кількісний підхід заснований на оцінці узагальнених показників, що відображають діяльність та результати будівельної організації за певний період часу, таких, наприклад, як: обсяг будівництва, обсяг та рентабельність продажів, період окупності та повернення інвестицій, витрати на управління та ін.

Якісний підхід, орієнтований на оцінку ефективності структури управління з точки зору її максимальної відповідності поставленим цілям проекту та відображає: ефективність системи та механізму управління, ефективність системи цілепокладання ефективності структури зв'язків та функціональних елементів, рівень кваліфікації персоналу, ефективність системи маркетингу, якість будівництва та ін.

На сьогодні управління інноваційними проектами стало визнаною у світі галуззю професійної діяльності – особливою сферою менеджменту в комерційних і некомерційних організаціях [1; 7].

З метою мінімізації ризику інноваційні проекти зазвичай розподіляють свої кошти між кількома проектами, і водночас кілька інвесторів можуть підтримувати один проект. І тому застосовується поетапне виділення ресурсів як невеликих порцій чи, коли кожна наступна стадія розвитку підприємства фінансується залежно від успіху попередньої. У девелопменті зазвичай мінімізація ризиків полягає у «віховому» фінан-

суванні, яке передбачає виділення коштів за підсумками закриття попереднього етапу робіт.

Інноваційні проекти, однак, пов'язані з великими ризиками як технологічними, так і управлінськими. Новизна та перспективність таких проектів дозволяє розраховувати на високий прибуток, характерний для найуспішніших фірм у «високих» технологіях. У будівництві складних комплексів, що включають багатопрофільність їх застосування, управління ризиками стає одним з головних завдань менеджменту проекту.

**Висновки.** На даний момент інноваційні проекти є напрямом управлінської діяльності зі своїми особливостями, що поєднує різні галузі економіки, включаючи виробництво, будівництво, IT-технології, медицину тощо. Наразі вже неможливо уявити інноваційний проект, який здійснювався б поза рамками ідеології та методології проектного менеджменту. Моделювання складних процесів у будівельних проектах на практиці здійснює перевірку закладених проектних рішень на моделях та ескізних нарисах. Оскільки витрати на досвідчене відпрацювання досить великі від вартості проекту, особливо в нерухомості і не завжди можливі, то тут слід максимально ефективно використовувати виділені кошти. Велике значення в цьому процесі починає мати планування проекту, що дозволяє віддати перевагу тому чи іншому варіанту вирішення завдань. Проектування окремих етапів робіт і рішень дозволяє не тільки ухвалити рішення про те, яким способом можна далі розвивати проект, а й передбачати надійність системи майбутніх споруд та конструкторських рішень.

#### Список використаних джерел:

1. Бондарчук Н.В. Економіко-інституціональні аспекти формування девелопменту як інноваційноінвестиційної інфраструктури будівельної галузі. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
2. Закорко П.П., Гриценко О.С., Запечна Ю.О., Гао Шаоцин. Модель оцінювання діяльності девелперської компанії. *Міжвідомчий наук.-тех. зб. «Будівельне виробництво»*. Вип. 61. Київ : БП НДІБП, 2016. С. 37–40.
3. Івахненко І.С., Клімчук М.М. Синкретизм «Greenlease» та «Surveying» в формуванні системи девелперського управління на будівельних підприємствах. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин* : Збірник наукових праць. Київ : КНУБА, 2018. Вип. 36 Економічний. С. 33–40.
4. Рашковський О.А. Девелопмент як принципово нова концепція організації інвестиційного процесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 5. С. 106–108.
5. Кіщенко Т.Є. Місце девелопменту в інвестиційно-будівельному процесі. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин* : Збірник наукових праць. Київ : КНУБА, 2011. Вип. 24. С. 51–54.
6. Семенова Г.І. Сутнісний зміст і таксономія ризиків девелперських проектів. *Бізнес Інформ*. 2012. № 8. С. 231–234.
7. Кіщенко Т.Є., Гусарова Л.В. Особливості девелопменту в реалізації інвестиційних проектів будівництва об'єктів різного функціонального призначення. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин* : Збірник наукових праць. Київ : КНУБА, 2018. Вип. 36 Економічний. С. 22–26.

**References:**

1. Bondarchuk N. V. (2017) Economic and Institutional aspects of the development formation as an innovative investment infrastructure in the construction industry. *Efektivna ekonomika*, no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>
2. Zakorko P. P., Hrytsenko O. S., Zapyechna U. O. and Hao Shaotsyn (2016) Model of evaluation of activity of the development company. *Budivelnne vyrobnytstvo*, vol. 61, pp. 37–40.
3. Ivakhnenko I. S. and Klymchuk M. M. (2018) "Green lease" and "surveying" cincretism in the formation of the developers management system of construction enterprises. *Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn*, vol. 36 Ekonomichnyy, pp. 33–40.
4. Rashkovsky O. A. (2016) Development as a fundamentally new concept of the investment process. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 5, pp. 106–108.
5. Kishchenko T. E. (2011) Place of development in the investment and construction. *Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn*, vol. 24, pp. 51–40.
6. Semenova G. (2012) Essential content and risks taxonomy development projects. *Biznes Inform*, no. 8, pp. 231–234.
7. Kishchenko T. E and Gusarova L. V. (2018) Features of development in the implementation of projects for the construction of objects of different functional purposes. *Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn*, vol. 36 Ekonomichnyy, pp. 22–26.