

УДК 69.003:658

Малихіна Оксана Михайлівна

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Рижаків Дмитро Андрійович

Кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри економіки будівництва
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Локтіонова Яна Федорівна

Аспірант кафедри економіки будівництва
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Коваль Тимур Сергійович

Аспірант кафедри менеджменту в будівництві
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ:
ДЕТЕРМІНАНТИ МОДЕЛІ ТА ПРІОРИТЕТИ СТРАТЕГІЇ**

***Анотація.** Стаття присвячена розробці теоретичних основ, методичних і практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління вартістю реалізації будівельного проекту. Удосконалено організаційно-економічний механізм формування і управління вартістю реалізації будівельного проекту, що визначається як інтегрована система планування та контролю вартості реалізації будівельного проекту, який, на відміну від наявних, враховує при оцінці вартості реалізації будівельного проекту інтегрований вплив процесної і проектної управлінських концепцій для забезпечення розвитку сучасної компанії. Запропоновано основні напрями гармонізації складових системи управління розвитком компанії за процесно-проектним підходом, який поєднує переваги вартісно-орієнтованого управління і методології управління проектами.*

***Ключові слова:** вартісно-орієнтоване управління; проектний менеджмент; управління розвитком компанії; система управління розвитком*

Вступ

В науці управління спостерігається активний пошук адекватних дієвих механізмів розвитку компаній. Вивчення широкого кола наукових праць [1-11] дає змогу засвідчити широку палітру теоретико-методологічних поглядів на управління розвитком компанією. У зоні полеміки вчених і практиків знаходяться принципи, методи, механізми, технології розвитку компанії. Недостатність системних досліджень застосування різних моделей і концепцій розвитку компаній, взаємодії та взаємообумовленості різних управлінських технологій зумовлює необхідність формування чіткого механізму цілеспрямованих управлінських зусиль для забезпечення якісних, незворотних системних перетворень в компанії.

Виходячи з універсальності методології процесного управління, її застосування можливо на підприємствах різних масштабів, бізнес-профільів, напрямів діяльності. Сучасні дослідження у сфері процесного управління демонструють комплексність розробок системи управління, яка охоплює елементи

структурної побудови компанії, системи мотивації, формування процесно-орієнтованого обліку та планування, інформаційне забезпечення з боку відповідних інтелектуальних бізнес-рішень [1-4]. Елементи процесного управління інтегровані з методологією стратегічного управління, збалансованої системи показників, системи управління клієнтами, бенчмаркінгом, створюючи потужний потенціал якісних покращень в компанії.

Постановка проблеми

Альтернативною позицією щодо управління розвитком є проектна методологія. Появу і широке застосування проектної ідеології в управлінні змінами обумовила необхідність концентрації зусиль на досягненні певних результатів розвитку. Тому управління розвитком шляхом реалізації проектів утилілося у підхід, за допомогою якого організації виконують свої бізнес-плани та досягають стратегічних орієнтирів своєї діяльності [5]. Популярність проектного підходу в практиці управління розвитком обумовлена орієнтацією на результат (додану вартість, продукт). Сьогодні

проекти розвитку визнаються провідниками стратегічних змін і фактично пронизують всі елементи системи підприємства [6-8], а методологія проектного менеджменту стає запорукою ефективного впровадження будь-яких змін в компанії [9].

Мета статті

Мета статті полягає в розробці оновленого методичного підходу використання вартісно-орієнтованого менеджменту при підготовці будівельних проектів та розробці, на ґрунті такого підходу, мультикомпонентного прикладного інструментарію формування портфеля будівельних проектів. Сумісне використання оновленого підходу та інструментарію у будівництві забезпечуватимуть належну формалізацію процесам спрямування зусиль топ-менеджменту на зростання вартості капіталу (майна) компанії-девелопера як учасника будівельно-інвестиційного процесу.

Виклад основного матеріалу

Звичайно, процес розвитку компанії передбачає необхідність реалізації стратегічних ініціатив, що мають реалізувати візію компанії та подолати стратегічний розрив. Пошук управлінських інструментів, що забезпечують досягнення встановлених стратегічних цілей у визначений термін та за умов наявності обмежених ресурсів, привів до появи проектної ідеології в управлінні розвитком компанії. Управління інноваційними ідеями, необхідність зосередження обмежених ресурсів для досягнення встановлених цілей сприяло появі специфічного типу проектів – проектів розвитку [10]. Проте маємо зазначити, що застосування проектної концепції розвитку переважно сконцентровано на розробці та реалізації певних цілей розвитку шляхом концентрації управлінських зусиль та ресурсів на їх досягненні. «Покроковий рух» компанії у напрямку досягнення бажаного стану (в контексті стратегічної ідеї) шляхом реалізації проектів дійсно має значні перспективи, але замінити поточне управління діяльністю підприємства на проектне, на наш погляд, буде неправомірним. Тому для непроектно-орієнтованих компаній необхідна чітка структуризація поля управлінських рішень, що допоможе визначити межі проектної та поточної діяльності і забезпечить узгодження управлінського інструментарію для раціонального розподілу ресурсів і часу в межах портфелів проектів та непроектної діяльності.

Апологети проектної концепції розвитку пропонують запровадження проектного офісу як центру стратегічного розвитку, який за матричною структурою має забезпечити реалізацію відповідних

завдань. Проте такий формат проектного управління може бути доцільним виключно у проектно-орієнтованих компаніях. У компаніях, основна діяльність яких відбувається не за проектним принципом, застосування такої системи управління розвитком практично неможливе. Традиційні методи переважно зорієнтовані на нейтралізацію непередбачених витрат, пов'язаних з фізичними об'єктами (будівельні матеріали, конструкції), тоді як більша частина відхилень від запланованої вартості викликана людським фактором, недосконалістю організації, природою, змінами, помилками, затримками, що не оцінюються адекватно в кошторисі. Через це обсяги робіт (особливо щодо трудовитрат) значною мірою недооцінюються, тому відхилення оцінки вартості й тривалості слід було класифікувати як сценарно-оптимістичні або песимістичні [11].

Поява концепції вартісно-орієнтованого управління була пов'язана з необхідністю виправлення недоліків класичного підходу до управління та формуванням нового способу мислення керівників компаній в умовах зростання конкуренції на товарних ринках та динамічного розвитку фондових ринків у 1980-х рр. Вибір показника вартості, як основного стратегічного орієнтира розвитку підприємства, допоміг узгодити всі цілі діяльності компанії шляхом концентрації зусиль на ключових чинниках створення вартості, а також визначити залежність між організацією, стратегією та вартістю підприємства на ринку капіталу [1].

Так, з початку 80-х рр. XX століття ця концепція набула поширення у США. Поступово концепції вартісно-орієнтованого управління почали використовувати підприємства Великої Британії та Європи. В Україні ж вартісно-орієнтоване управління використовує незначна кількість організацій, оскільки його особливості є недостатньо вивченими. З часом проблемі управління вартістю підприємства вітчизняні науковці почали приділяти значно більше уваги. Спонукало до цього кілька проблем:

1. Специфіка вітчизняного менеджменту насамперед полягає в тому, що українських управлінців більше турбують питання виробництва і правильного спрямування грошових коштів, а не ринкова вартість очолюваних ними підприємств. Наслідком стали дуже низька капіталізація української економіки та «феноменальний за світовими мірками факт: балансова вартість підприємства значно перевищує його ринкову вартість» [6].

2. Низька інвестиційна привабливість українських підприємств. Адже від правильної оцінки акціонерної вартості прямо залежить

інвестиційна привабливість підприємства. Тому виникає потреба в розповсюдженні активної практики управління вартістю підприємства в українських суб'єктах господарювання, спрямованої на підвищення капіталізації.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин дедалі більшого значення для акціонерів і менеджменту компаній набуває проблема відповідності зростання вартості й ціни компанії здійсненим витратам капіталу власників. Повільніші темпи зростання ціни компанії порівняно зі зростанням її вартості можуть свідчити про неефективну капіталізацію прибутку й неефективне фінансове управління загалом.

Функціонування будівельних підприємств в умовах пролонгації кризи на тлі турбулентності ринкового середовища, динамізму та глобалізації ринків стимулює їх до пошуку засобів нівелювання негативних впливів зовнішнього середовища. Розвиток теоретико-методичних та науково-практичних підходів до системи управління вітчизняними підприємствами відбувається під впливом і в контексті загальносвітових тенденцій. Одним із сучасних підходів, який набув значного поширення в міжнародній практиці управління та є актуальним для забезпечення довгострокового розвитку підприємств, є вартісний підхід або управління за відхиленнями, прийняття

управлінських рішень залежно від еталонної динаміки вартісно-орієнтованих показників на кожній зі стадій життєвого циклу підприємства.

Якщо розглядати весь проект будівництва як комплексний проект, то його можна схематично відобразити так (рис. 1).

Так, протягом життєвого циклу вартість будівельного проекту зазнає змін та інколи потребує коригування під впливом об'єктивних чи суб'єктивних обставин, які виникли внаслідок екзогенних чи ендегенних чинників (рис. 2).

Як видно з рис. 2, кошторис інвестора, разом із календарним планом робіт, який включає технологічні зв'язки та оцінку тривалості робіт на основі попереднього досвіду інвестора, надається потенційним підрядникам в складі тендерної документації. Підрядник, на основі цих документів, враховуючи завантаженість своїх ресурсів та індивідуальні розцінки на виконання робіт, коригує тривалість та собівартість робіт і подає на тендер оферту, яка включає термін виконання та вартість проекту. Після підписання договору підряду, в ході виконання будівельного проекту, вартість будівництва може змінитися через невраховані в попередніх розрахунках або форс-мажорні обставини.

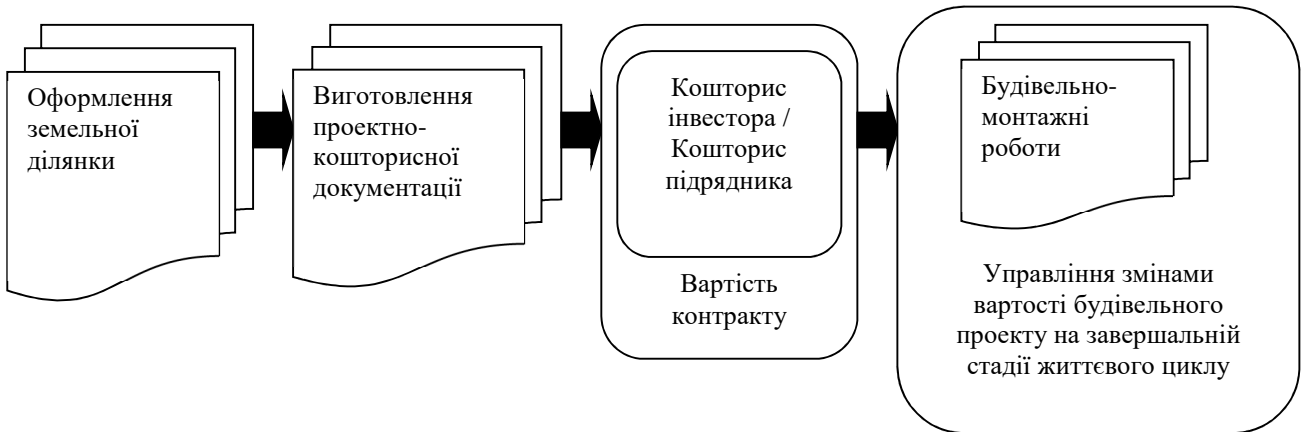


Рисунок 1 – Схема процесів життєвого циклу будівельного проекту

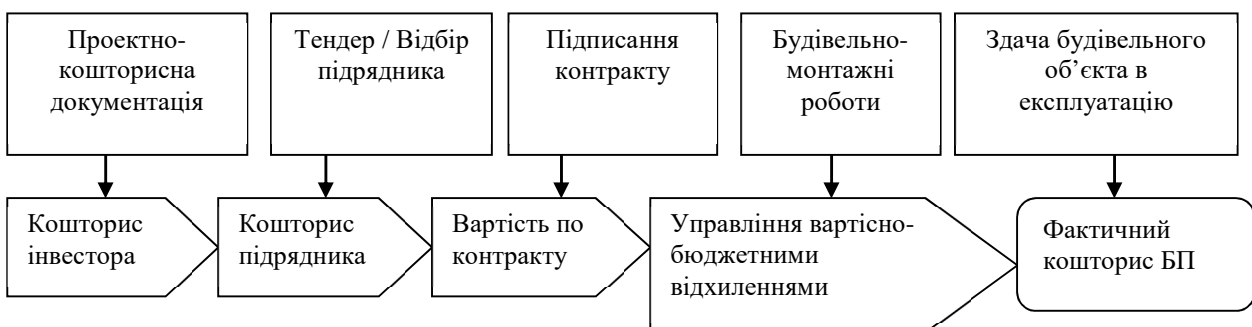


Рисунок 2 – Управління вартістю протягом життєвого циклу будівельного проекту

В цьому випадку кошторис будівництва коригується на основі державних кошторисних нормативних документів з використанням кошторисних програмних комплексів, таким чином визначається фактична вартість як окремих робіт, так і будівництва загалом.

Необхідно зазначити, що система управління інвестиційними будівельними проектами в науковій літературі розглядається не тільки як окрема система, а і як складова системи вищого рівня – системи управління будівельним підприємством. До особливостей процесу реалізації інвестиційних будівельних проектів належить: зміна кількісних і якісних характеристик системи управління; неповторність і своєрідність кожного проекту; певна тривалість життєвого циклу; комплексність внутрішніх і зовнішніх факторів оточення, а також специфічність організаційних форм, що допомагають виокремити управління проектами в окремий напрям менеджменту [103]. Відповідно рівень бюджетно-вартісної результативності будівельного проекту значною мірою залежить від організації його здійснення, що потребує оптимізації тривалості реалізації окремих етапів і проекту в цілому, в узгодженні з наявними фінансовими та матеріальними ресурсами й умовами їхнього використання.

Планування проектів у поєднанні з процесами регулювання й контролю утворюють процес управління проектами, або проектний менеджмент. Світовий досвід свідчить, що управління проектами стало загальним стандартом поведінки у практичній діяльності [10]. Управління проектами є розвинутою методологією, яка включає моделі, методи і програмні засоби, що широко застосовуються при розробці і реалізації проектів різних масштабів і типів. Сучасні засоби і методи управління проектами визнані у всьому світі і широко використовуються у всіх сферах цілеспрямованої, проектно-орієнтованої діяльності [3 – 6].

У процесі моделювання на стадії аналізу виконання будівельного проекту можна використати метод освоєного обсягу [5; 9; 11]. Відповідно звіт за даним методом відображає процес виконання проекту. На основі даних цього звіту можуть бути підраховані величини відхилень за витратами та строками. У підтвердження цього у роботі [8] наведено кілька схематичних прикладів аналізу проекту в момент часу t .

Отже, за допомогою методу освоєних обсягів можна формалізувати проблемні ситуації, які виникають під час виконання будівельних проектів та спрогнозувати подальший розвиток подій. Є кілька показників, зміст яких необхідно розуміти для того, щоб ефективно використовувати у своїй практиці звіт за методом освоєного обсягу. Розглянемо три основні показники – BCWS, BCWP і ACWP [7 – 10]:

- BCWS (Budgeted Cost of Work Scheduled) – планова (кошторисна) вартість запланованих (до виконання за аналізований період часу) робіт;
- ACWP (Actual Cost of Work Performed) – фактична вартість виконаних робіт;
- BCWP (Budgeted Cost of Work Performed) – планована (кошторисна) вартість виконаних робіт.

Відповідно можна передбачити варіанти можливих відхилень і визначити їх причини. Приклад відхилень основних показників вартості наведений у таблиці.

Аналіз вартісно-бюджетних відхилень фактичних значень від планових будівельного проекту є найважливішою функцією управління вартісними параметрами будівельного проекту, а ідеальним кінцевим результатом є рівність, коли кошторис-план збігається з фактичним кошторисом. Зуміти вчасно виявити відхилення, проаналізувати їх, зрозуміти тенденцію і прийняти адекватні управлінські рішення, спрямовані на протидію вартісно-бюджетним відхиленням чи здійснити корегування кошторису, одна із задач, яку необхідно виконати для забезпечення реалізації будівельного проекту.

Також необхідно враховувати, що своєчасна протидія вартісно-бюджетним відхиленням будівельного проекту буде залежати та ґрунтуватися на якісному управлінні такими процесами, як:

- управління ризиками;
- управління бюджетом проекту;
- управління ресурсами;
- управління фінансовими, матеріальними, трудовими тощо ресурсами проекту;
- ефективність використання ресурсів;
- продуктивність роботи менеджерів та іншого персоналу.

Глобальною проблемою на сьогодні залишається відсутність універсального інструментарію, який би дав змогу автоматизувати управлінські та адміністративні процеси і консолідувати інформаційні потоки на всіх етапах реалізації будівельного проекту [8]. Це питання ускладнюється, якщо необхідно управляти портфелями інвестиційно-будівельних проектів [3 – 6].

Важливою задачею в комплексній автоматизації процесів управління вартісно-бюджетними відхиленнями будівельного проекту та, зокрема, процесу будівництва є створення єдиного інформаційного потоку – від обґрунтування доцільності запуску будівельного проекту до його реалізації і введення в експлуатацію. Дослідження обраних ключових вартісних показників, а саме факторів, що впливають на їх розмір та особливості динаміки їх зміни залежно від етапів економічного розвитку підприємства, потребує моделювання системи індикаторів, яка допоможе оцінювати вплив управлінських рішень на тренд вартості підприємства.

Таблиця – Позиції України в міжнародних рейтингах

№	Співвідношення показників	Характеристика за вартістю	Характеристика за часом	Можливі причини відхилень
1	BCWS=ACWP BCWS<BCWP ACWP<BCWP	$C^{\Phi}=C^{пл}$	$T<T^{пл}$	Використання нових технологій або механізмів. Скорочення тривалості окремих робіт
2	BCWS=ACWP BCWS>BCWP ACWP>BCWP	$C^{\Phi}=C^{пл}$	$T>T^{пл}$	Необхідність переробляти окремі роботи. Помилки планування забезпечення ресурсами. Невиконання контрактів за встановленими термінами
3	BCWS<ACWP BCWS<BCWP ACWP=BCWP	$C^{\Phi}>C^{пл}$	$T<T^{пл}$	Збільшення кількості використання ресурсу в одиницю часу. Помилки планування часу
4	BCWS>ACWP BCWS>BCWP ACWP=BCWP	$C^{\Phi}<C^{пл}$	$T>T^{пл}$	Зменшення кількості працівників або механізмів. Тимчасова зупинка проекту або окремих робіт. Затримки поставок ресурсів
5	BCWS>ACWP BCWS>BCWP ACWP>BCWP	$C^{\Phi}<C^{пл}$	$T>T^{пл}$	Заміна окремих ресурсів (матеріалів, механізмів, людей) на більш дешеві
6	BCWS>ACWP BCWS<BCWP ACWP<BCWP при $U_{ji}>r_{ji}$	$C^{\Phi}<C^{пл}$	$T<T^{пл}$	Затримки фінансування. Зменшення термінів виконання окремих робіт. Введення додаткових змін
7	BCWS>ACWP BCWS>BCWP ACWP<BCWP при $U_{ji}<r_{ji}$	$C^{\Phi}<C^{пл}$	$T>T^{пл}$	Проведення тендерів на виконання окремих робіт (передача частини робіт проекту підрядникам). Тимчасове припинення окремих робіт. Видалення окремих робіт
8	BCWS<ACWP BCWS<BCWP ACWP<BCWP	$C^{\Phi}>C^{пл}$	$T<T^{пл}$	Залучення додаткових спеціалістів. Впровадження нових технологій
9	BCWS<ACWP BCWS>BCWP ACWP>BCWP при $U_{ji}>r_{ji}$	$C^{\Phi}>C^{пл}$	$T>T^{пл}$	Поява додаткових робіт у проекті. Часткова зміна цілей. Авансові платежі. Закупівля додаткових ресурсів
10	BCWS<ACWP BCWS<BCWP ACWP>BCWP при $U_{ji}<r_{ji}$	$C^{\Phi}>C^{пл}$	$T<T^{пл}$	Помилки фінансового менеджменту. Авансові платежі. Конфлікт бухгалтерії та ПМ

Примітка: r_{ji} – кількість j -го ресурсу в одиницю часу; U_{ji} – інтенсивність використання j -го ресурсу, причому $U_{ji}=1$, тобто інтенсивність постійна.

Отже, при врахуванні вартісного аспекту у системі бюджетування на підприємстві доцільно орієнтуватись не на абсолютні значення планових показників бюджетів, а на напрямок їх змін з метою отримання можливості оцінити будь-які абсолютні значення бюджету i , змінюючи динаміку показників, управляти вартістю підприємства.

Ключовим моментом підбору відповідних стратегічних показників можна визначити взаємоузгодженість темпів їх зростання, відповідно, задаються певні рамки при визначенні конкретних

бюджетних показників. До класичного еталонного критерію оцінки ефективності належить показник темпу зростання ділової активності ("золоте правило" економіки підприємства); темп зростання прибутку (rate of profit rise); темп зростання доходів (rate of income rise); темп зростання активів (rate of asset rise).

Ключові показники ефективності належать до методів цільового управління розвитком бізнесу і результативних методик оцінки ефективності, і є складовою таких концепцій, як управління

результативністю (Performance Management), управління за цілями (Management By Objectives), управління за відхиленнями (Management By Excerption) тощо. Ці підходи являють собою відносно новий інструментарій управління підприємством, що, незважаючи на наявність значного і тривалого наукового інтересу, ще не набули достатнього поширення у практичній діяльності суб'єктів господарювання в Україні. Великою проблемою вартісно-орієнтованого управління у вітчизняній практиці є складність застосування розроблених закордонних методик. Дуже часто українські аналітики не зовсім уважно розглядають і застосовують основні припущення цих методик. Водночас, відповідно до сучасних правил бухгалтерського обліку нематеріальні активи компанії (товарні марки, ліцензії, бренд компанії, її репутація, спеціалісти тощо) залишаються неврахованими або обліковуються за вартістю, яка не відповідає ринковим умовам. Ринкова ж капіталізація компанії багато в чому залежить від оцінок величин саме цих показників. Оскільки, якщо актив придбаний кілька років тому, ймовірна ситуація, коли його первинна вартість може не відповідати його поточній ринковій вартості; і менеджери компанії можуть здійснювати маніпулювання певними значеннями, які відображаються у вітчизняних формах бухгалтерської звітності, з метою підвищення розрахункового значення вартості таких активів.

Витратні методики оцінки ефективності, які набули поширення на теренах колишнього СРСР та в рамках сучасних систем управління ресурсами (зокрема MRP, ERP, SAP-системи) за своєю суттю дають змогу адекватно представити та зрозуміти минулий досвід здійснення господарських операцій. Така теза пояснюється неможливістю адекватної оцінки розміру витрат економічних ресурсів поза реальним фактом їх здійснення, тобто витрати фіксуються системами обліку на підприємствах протягом певного періоду часу. Результатні методики оцінки ефективності, що традиційно домінували за кордоном і набувають все більшого поширення в Україні, несуть у собі розуміння майбутнього і так чи інакше базуються на оцінці очікувань (ринку, власників, підприємства, конкурентів інвесторів тощо).

У процесі реалізації будівельного проекту проблематичним залишається управління вартісно-бюджетними відхиленнями проекту, де найважливішим є налагодження єдиного інформаційного потоку – від моменту запуску будівельного проекту до його введення в експлуатацію. Тому проблемною залишається ділянка, на якій необхідно забезпечити перетворення кошторисної інформації в проектно-технологічну,

яка б сприймалася надалі програмним комплексом управління будівельним проектом в ракурсі протидії вартісно-бюджетним відхиленням суб'єктивного характеру. Сучасний період економічного розвитку у всьому світі характеризується ускладненням управління внаслідок збільшення масштабів бізнесу, підвищення рівня нестабільності зовнішнього середовища, необхідності забезпечення прискореної реакції на зміни ринкової кон'юнктури. За таких умов менеджмент має зосередитися на розв'язанні обмеженої кількості дійсно важливих для підприємства питань. Це, в свою чергу, спричиняє зростання актуальності формалізованих систем, за допомогою яких відбувається моніторинг основних показників діяльності та консолідується інформація, на базі якої здійснюється управління розвитком підприємства. На думку багатьох науковців, management by excerption є однією з найдосконаліших із таких систем є управління на основі ключових показників ефективності. Структурований набір інформації, що генерується подібною системою, робить процес управління результатами діяльності більш наочним і об'єктивним, значно підвищуючи якість управління бізнесом. Менеджери дивляться лише на ті області, які мають великі відхилення від стандартних або передбачених бюджетом прогнозів. Менеджери отримують велику кількість інформації та звітів, які допомагають керувати компанією або підрозділом, але як знати, що шукати?

Відповідно, не слід обмежуватись лише management by excerption при формалізації змісту та процесів операційної діяльності – виконавців будівельно-інвестиційних проектів. На нашу думку, необхідно було б додатково визначити особливості сучасних концепцій Integrated Project Delivery (інтегрованої реалізації проекту) та Building Information Modeling (інформаційного моделювання у будівництві), які обумовлюють їх специфічність застосування для операційної діяльності підприємств будівельної галузі.

Збалансоване розподілення між ключовими учасниками-виконавцями будівельного проекту таких аспектів, як винагорода, відповідальність та ризики, встановлюється за допомогою систем організації контрактних взаємовідносин «замовник-проектувальник-підрядник». Отже, комплексна система планування та управління ресурсами підприємства має бути невід'ємно, тісно пов'язана з багатьма питаннями, зокрема: модельним рядом контрактів в будівництві FIDIC (Міжнародної федерації інженерів-консультантів), інформаційною взаємодією, цифровими моделями об'єктів, компетенціями у сфері управління проектами, ціноутворенням в будівництві тощо. Тому, враховуючи операційну специфіку діяльності будівельного підприємства, процес формування

оптимальної виробничої програми має починатись із забезпеченням оптимізації її виробничими потужностями. FIDIC для контрактів у будівництві використовується для позначення ретельним чином розроблених правил, які регламентують процес будівництва і враховують потенційно можливі ризики при виконанні будівельних угод. Тобто для розрахунку такої виробничої програми, за якої обраний як критерій оптимальності показник досягає свого екстремального значення за обмежених умов, визначених саме будівельними генеральними планами для підготовчого і основного періодів будівництва [11].

У традиційній методології планування реалізації проекту такі важливі параметри, як час, ресурси (продуктивність, потужність) і вартість, розглядаються окремо, ізольовано один від одного, тоді як апріорі вони взаємопов'язані. Без спільного розгляду вказаних проектних параметрів неможливо реалістично визначити ні вартість, ні тривалість реалізації проекту в цілому. Реалізація проекту – це насамперед використання ресурсів. Вартість формується не з виконання робіт, а з використання ресурсів у процесі виконання робіт. Ресурси абсорбують вартість відповідно до того, як за них платять. Тому проблема інтегрованого за часом, вартістю і продуктивністю планування має фундаментальне значення для реалізації будівельного проекту. На основі відносно нових для вітчизняної науки і практики методології управління за відхиленнями і концепції вартісно-орієнтовного управління, основою яких є планування та контроль, маємо можливість удосконалення управління процесом реалізації будівельного проекту, зокрема за рахунок управління вартістю, що включає оцінку вартості, планування вартості (бюджетування) і контроль вартості. Таке вдосконалення має важливе значення з погляду ефективності будівельного

виробництва, оскільки в наявній методології управління будівельним виробництвом недостатньо уваги приділено питанням управління вартістю. Оцінка вартості зводиться до складання кошторисів, а управління нею – до фіксації фактичних результатів і порівняння з плановими.

Висновки

Сучасна бізнес-модель інтегрованої протидії вартісно-бюджетним відхиленням проекту у підрядному будівництві має спиратись на новий набір процедур, аналітичних інструментаріїв та програмних продуктів, які разом мають охопити зміст процесів і робіт впродовж всього інвестиційного циклу – від ініціації, розробки концепції та бізнес-планування (включаючи розробку альтернативних варіантів інвестування) – до виходу на проектну потужність.

Тому, інформаційну документацію проекту рекомендовано розділити на п'ять груп: розклад (графік), ресурси, витрати, грошовий потік і звітність. Такий методичний підхід дає змогу в подальшому побудувати економетричні моделі на основі структуризації робіт проекту, розподілити обмежені ресурси по роботах проекту і тим самим визначити тривалість і вартість виконання робіт і реалізації будівельного проекту, а також побудувати технологічну схему. Запропонована методика планово-контрольних розрахунків і звітні форми можуть бути використані для оперативного планування і контролю реалізації будівельного проекту. Це значно розширило діапазон економічних важелів управління і обумовило вибір прибутку показником ефективності діяльності підприємства. Відповідно до цього двомірний простір “обсяг робіт – час” або “обсяг робіт – вартість” переходить у тривимірний простір “обсяг робіт – час – вартість”.

Список літератури

1. Curtis B., Hefley W. et al. *Overview of the People Capability Maturity Model -Software Engineering Institute, 1995.*
2. Harker S. D. P., Easton K. D. et al. *The change and evolution of requirements as a challenge to the practice of software engineering. – In: Proc. RE'93. – San Diego, USA, 1993.*
3. *Креативные технологии управления проектами и программы: [монография] / [С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев, В.Б. Яковенко и др.]. – К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.*
4. Бушуев С.Д. *Системна інтеграція підходів в управлінні будівельними проектами [Текст] / С.Д. Бушуев, О.О. Бойко // Управління розвитком складних систем. – 2016. – №26. – С. 43 – 48.*
5. Войтушенко А.А. *Розвиток креативного потенціалу колективу як фактор впливу на ефективну роботу підприємства [Текст] / А.А. Войтушенко, С.Д. Бушуев // Управління розвитком складних систем. – 2017. – № 29. – С. 34 – 39.*
6. Рижаків Д.А. *Удосконалення фактологічного базису управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства (на основі модифікації просторово-ключових індикаторів). Управління розвитком складних систем, [S.l.], n. 20, feb. 2016. ISSN 2412-9933. Доступно за адресою: <<http://journals.urss/article/view/60655>>.*
7. Малихіна О.М. *Формування механізму управління фінансовою безпекою будівельного підприємства на засадах системного підходу. Управління розвитком складних систем, [S.l.], n. 20, feb. 2016. ISSN 2412-9933. Доступно за адресою: <<http://journals.urss/article/view/60651>>.*

8. Рижаків Д.А. Застосування BSC-технологій для формалізованого відображення особливостей операцій підприємства в проектах реінжинірингу [Текст] / Д.А. Рижаків // *Управління розвитком складних систем.* – 2017. – № 32. – С. 153 – 158.

9. Рижаків Г.М. Моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності будівельних підприємств: етимологія та типологія систем діагностики [Текст] / Г.М. Рижаків, Д.О. Приходько, К.М. Предун, Т.С. Лугіна, Т.С. Коваль // *Управління розвитком складних систем.* – 2017. – № 32. – С. 159 – 165.

10. Рижаків Г.М. Теоретичні основи розвитку моніторингових і діагностичних систем в управлінні підприємством / Г.М. Рижаків // *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.* – 2013. – №29/2. – С. 31–43.

11. Чернишев Д.О. Концептуальні засади організаційно-технологічного реінжинірингу проектів на принципах біосферосоумісного будівництва [Текст] / Д.О. Чернишев // *Управління розвитком складних систем.* – 2017. – № 30. – С. 205 – 209.

Стаття надійшла до редколегії 14. 04. 2018

Рецензент: д-р екон. наук, проф. Г.М. Рижаків, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.

Малыхина Оксана Михайловна

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента в строительстве
Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

Рыжаків Дмитрій Андреевич

Кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры экономики строительства
Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

Локтионова Яна Федоровна

Аспирант кафедры экономики строительства
Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

Коваль Тимур Сергеевич

Аспирант кафедры менеджмента в строительстве
Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

**МОДЕРНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ:
ДЕТЕРМИНАНТЫ МОДЕЛИ И ПРИОРИТЕТЫ СТРАТЕГИИ**

Аннотация. Статья посвящена разработке теоретических основ, методических и практических рекомендаций по повышению эффективности управления стоимостью реализации строительного проекта. Усовершенствован организационно-экономический механизм формирования и управления стоимостью реализации строительного проекта, который определяется как интегрированная система планирования и контроля стоимости реализации строительного проекта, и, в отличие от существующих, учитывает при оценке стоимости реализации строительного проекта интегрированное влияние процессной и проектной управленческих концепций для обеспечения развития современной компании. Предложены основные направления гармонизации составляющих системы управления развитием компании за процессно-проектным подходом, который сочетает преимущества ценностно-ориентированного управления и методологии управления проектами.

Ключевые слова: *ценностно-ориентированное управление; проектный менеджмент; управление развитием компании; система управления развитием*

Malukhina Oksana

PhD, Associate Professor, Department of Management in Construction
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Ryzhakov Dmytro

PhD (Econ.), Associate Professor, Ph.D. student of the Department of Economics of Construction
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Loktionova Yana

Postgraduate student of the Department of economics of construction
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Koval Timur

Post-graduate student of department of management in construction
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

**MODERNIZATION OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ORGANIZATIONS:
DETERMINANTS OF THE MODEL AND PRIORITIES OF THE STRATEGY**

Abstract. The article is devoted to the development of theoretical foundations, methodical and practical recommendations for improving the management efficiency of the cost of implementing a construction project. The organizational and economic mechanism for the formation and management of the cost of implementing a construction project has been improved, which is defined as an integrated system for planning and monitoring the cost of implementing a construction project, and, unlike existing ones, takes into account the integrated influence of process and project management concepts for ensuring development in estimating the cost of implementing a construction project modern company. The main directions of harmonization of the components of the company's development management system are proposed for a process-project approach that combines the advantages of value-oriented management and project management methodology.

Keywords: value-oriented management; project management; company development management; development management system

References

1. Curtis, B., Hefley, W.E. et al. (1995). Overview of the People Capability Maturity Model Software Engineering Institute.
2. Harker, S.D.P., Easton, K.D. et al. (1993). The change and evolution of requirements as a challenge to the practice of software engineering. In: Proc. RE'93: San Diego, USA.
3. Bushuyev, S.D., Bushuyeva, N.S., Babayev, I.A., Yakovenko, V.B., et al. (2010). Creative technologies of project and program management: [monograph]. – Kiev: «Summit-Book», 2010. – 768 c.
4. Bushuyev, S.D., Bojko, O.O. (2016). System integration of approaches in the management of construction projects. *Managing the development of complex systems*, 26, 43 – 48.
5. Voitushenko, Anastasiia & Bushuyev, Sergiy. (2017). Reative potential as a factor of influence on the effective work of collective. *Management of Development of Complex Systems*, 29, 34 – 39 [in Ukrainian].
6. Ryzhakov D.A. Improvement of the factual basis of management of innovation and investment development of the enterprise (based on the modification of spatially-key indicators). *Management of the development of complex systems*, [S.l.], n. 20, feb. 2016. ISSN 2412-9933. Available at *дпеосо*: <<http://journals.uran.ua/urss/article/view/60655>>.
7. Malikhina O.M. Formation of a mechanism for managing the financial security of a construction company on the principles of a systematic approach. *Managing the development of complex systems*, [S.l.], n. 20, feb. 2016. ISSN 2412-9933. Available at: <<http://journals.uran.ua/urss/article/view/60651>>.
8. Ryzhakov, Dmytro. (2017). Application of BSC-technologies for formalized mapping of features of subcontractor operations in reengineering projects. *Management of Development of Complex Systems*, 32, 153–158.
9. Ryzhakova, Galyna, Prykhodko, Dmitry, Predun, Konstantin, Lugyna, Tatyana & Koval, Timur. (2017). Models of target selection of representative indicators of activities of construction enterprises: the etymology and typology of systems of diagnostics. *Management of Development of Complex Systems*, 32, 159–165.
10. Ry`zhakova G.M. (2013). Theoretical basis of the development of monitoring and diagnostic systems in the management of the enterprise. *Ways to increase the efficiency of construction in the formation of market relations*, 29/2, 31–43.
11. Chernyshev, Denys. (2017). Conceptual aims of organization-technological re-engineering of projects on the principles biosphere coexistence in construction. *Management of development of complex system*, 30, 205–209. [in Ukrainian]

Посилання на публікацію

APA Malykhina, Oksana, Ryzhakov, Dmytro, Loktionova, Yana & Koval, Timur. (2018). Modernization of economic development of construction organizations: determinants of the model and priorities of the strategy. *Management of Development of Complex Systems*, 34, 172–178.

ДСТУ Малихіна О.М. Модернізація економічного розвитку будівельних організацій: детермінанти моделі та пріоритети стратегії [Текст] / О.М. Малихіна, Д.А. Рижаків, Я.Ф. Локтіонова, Т.С. Коваль // *Управління розвитком складних систем*. – 2018. – № 34. – С. 152 – 160.