

Резерви підвищення економічної ефективності девелопера на основі оптимізації управлінських контурів

Актуальність теми дослідження. Ускладнення інвестиційного середовища, зростання вартості капіталу та багатофазність реалізації девелоперських проєктів зумовлюють потребу в нових підходах до забезпечення економічної результативності підприємств. Формування синергії портфеля, узгодження операційних і фінансових контурів, а також підтримання ліквідності набувають визначального значення для довгострокової стійкості девелопера.

Постановка проблеми. Традиційні методи управління, орієнтовані на автономну оцінку окремих проєктів, не дозволяють повною мірою врахувати взаємозалежності між ними, що призводить до втрати маржі, розбалансування грошових потоків та підвищення фінансових ризиків.

Метою є розроблення теоретико–методичних засад підвищення ефективності девелопера через оптимізацію управлінських контурів портфеля. Завдання полягають у визначенні механізмів синергії, інструментів балансування ліквідності, способів інтеграції операційних і інвестиційних рішень та формалізації впливу цих процесів на вартість підприємства.

Методологія дослідження. Використано системний та портфельний підходи, методи фінансового аналізу, сценарного моделювання грошових потоків, структурно–логічну декомпозицію управлінських рішень і концепції управління життєвим циклом активів.

Результати дослідження. Обґрунтовано, що джерело зростання прибутковості формується у площині координації між проєктами, де ефекти масштабу, навчання та перерозподілу ліквідності забезпечують стабілізацію cash–flow і зниження вартості капіталу. Доведено доцільність переходу від ізольованого управління об'єктами до інтегрованої фінансово–операційної архітектури, підтриманої цифровою аналітикою.

Галузь застосування результатів. Отримані положення можуть бути використані девелоперськими компаніями, фінансовими інституціями, органами стратегічного планування, а також у наукових дослідженнях з економіки будівництва та управління інвестиціями.

Висновки. Конкурентоспроможність девелопера визначається здатністю управляти взаємозалежностями портфеля, синхронізувати виробничу динаміку з фінансовими можливостями та своєчасно адаптувати структуру капіталу до змін ринку. Саме інтегративність управління перетворюється на ключовий фактор довгострокового зростання вартості підприємства.

Ключові слова: підприємство, девелопмент; інновація; цифрова трансформація; платоспроможність; інвестиційна ефективність; операційна діяльність; бюджетування; життєвий цикл проєкту; фінансова стійкість; сценарне моделювання; циркулярна економіка.

OLEKSANDR STOROZHUK,

DENYS SHEREMET

Reserves for increasing the economic efficiency of a developer through optimization of management contours

Relevance of the research topic. The increasing complexity of the investment environment, the rising cost of capital, and the multi–phase nature of development projects require new approaches to ensuring the economic performance of enterprises. The formation of portfolio synergy, the alignment of operational and financial contours, and the maintenance of liquidity become decisive for the long–term sustainability of a developer.

Problem statement. Traditional management methods focused on the autonomous evaluation of individual projects fail to fully capture interdependencies between them, which leads to margin losses, cash–flow imbalances, and increased financial risks.

Purpose and objectives of the study. *The purpose of the article is to develop theoretical and methodological foundations for improving developer efficiency through optimization of portfolio management contours. The objectives include identifying mechanisms of synergy, tools for liquidity balancing, methods for integrating operational and investment decisions, and formalizing the impact of these processes on enterprise value.*

Research methodology. *The study applies system and portfolio approaches, financial analysis methods, cash–flow scenario modeling, structural and logical decomposition of managerial decisions, and life–cycle management concepts.*

Research results. *It is substantiated that profitability growth originates in cross–project coordination, where scale, learning, and liquidity redistribution effects stabilize cash flows and reduce the cost of capital. The expediency of shifting from isolated asset management to an integrated financial and operational architecture supported by digital analytics is proven.*

Field of application. *The provisions obtained may be applied by development companies, financial institutions, strategic planning authorities, as well as in academic research in construction economics and investment management.*

Conclusions. *A developer’s competitiveness is determined by the ability to manage portfolio interdependencies, synchronize production dynamics with financial capacity, and adapt the capital structure to market changes in a timely manner. Management integrativity thus becomes a key driver of long–term enterprise value growth.*

Keywords: *enterprise; development; innovation; digital transformation; solvency; investment efficiency; operations; budgeting; project life cycle; financial sustainability; scenario modeling; circular economy.*

Постановка проблеми. Економічна синергія портфеля проєктів у девелоперській діяльності виникає як результат системної взаємодії окремих інвестиційно–будівельних ініціатив, що перевищує просту суму їх індивідуальних ефектів. У межах портфельної логіки підприємство перестає бути набором автономних об’єктів і трансформується у цілісну економічну систему, де рішення щодо фінансування, графіків реалізації, продуктового позиціонування та управління ризиками приймаються з урахуванням крос–проєктних залежностей. Саме ця інтегрованість забезпечує додаткову вартість, яка не може бути досягнута при ізольованому управлінні кожним активом.

Синергійний ефект проявляється передусім у сфері використання ресурсів. Спільні підрядні мережі, стандартизація технічних рішень, повторюваність процедур закупівель і накопичення виробничого досвіду зменшують питомі витрати, скорочують тривалість циклів та підвищують передбачуваність результатів. Виникає ефект масштабу та ефект навчання, за якого кожний наступний проєкт реалізується з меншими транзакційними витратами. У фінансовому вимірі це означає зростання маржинальності та стабілізацію грошових потоків. Не менш важливою є синергія часової структури портфеля. Узгодження фаз підготовки, будівництва і продажів дозволяє девело-

перу перерозподіляти ліквідність між проєктами, знижувати потребу у дорогому зовнішньому фінансуванні та оптимізувати боргове навантаження. Коли позитивні грошові потоки одних об’єктів підтримують капіталомісткі стадії інших, підприємство формує внутрішній механізм страхування від ринкових коливань. Таким чином, портфель виступає інструментом фінансової стабілізації та підвищення кредитоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Робота Markowitz H. [1] сформувала парадигму портфельного мислення, у якій результативність визначається не окремим активом, а конфігурацією їх поєднання. Ідея мінімізації ризику через диверсифікацію та кореляційну структуру доходностей безпосередньо лягла в основу сучасних моделей балансування девелоперських проєктів у часі та просторі.

Автори Franco Modigliani & Merton Miller [2] довели аналітичну роль вартості капіталу та вплив фінансового левериджу на оцінку підприємства. Їхні положення стали основою для сучасних практик девелоперів щодо оптимізації співвідношення боргу й власних ресурсів при формуванні портфельної прибутковості. Хоч праця Michael Porter [3] належить до стратегічного менеджменту, вона закріпила принцип, що економічний результат виникає з позиціонування та системної узгодже-

ності видів діяльності. Для девелопменту це означає необхідність інтеграції інвестиційної моделі, операційної організації та ринкової стратегії.

Роботи науковців [4–8] О.зосереджені на формалізації взаємозв'язків між параметрами життєвого циклу проєктів, структурою капіталу, ризик–профілем і динамікою грошових потоків, що дозволяє перейти від ізольованої оцінки об'єктів до моделювання синергії портфеля. Вагомий внесок становлять підходи до економіко–аналітичної діагностики діяльності девелопера, розроблення систем KPI, механізмів бюджетної координації, а також впровадження цифрових інструментів моніторингу, які забезпечують проактивне управління ліквідністю та прибутковістю. У результаті сформувано методологічну платформу, що поєднує стратегічне бачення розвитку активів із прикладними рішеннями щодо підвищення інвестиційної привабливості та довгострокової конкурентоспроможності підприємств будівництва.

Метою статті є розвиток теоретико–методичних положень та обґрунтування прикладного інструментарію управління економічною результативністю будівельного девелопера на засадах портфельної інтеграції інвестиційних і операційних рішень. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань: ідентифікувати джерела формування синергійного ефекту у взаємодії проєктів; формалізувати механізми впливу часової та фінансової структури портфеля на ліквідність і прибутковість; обґрунтувати моделі узгодження стратегічного та операційного бюджетування; визначити роль цифрової аналітики у підтриманні безперервної фінансової релевантності управлінських рішень; встановити залежність між якістю портфельної координації та зростанням вартості підприємства.

Виклад основного матеріалу. Управління прибутковістю портфеля девелопера в сучасних умовах виходить за межі оцінювання ефективності окремих проєктів і набуває характеру системної оптимізації взаємопов'язаних операційних та інвестиційних параметрів. Девелоперський портфель функціонує як складна динамічна сукупність активів із різними фазами життєвого циклу, рівнями ризику, потребами у фінансуванні та швидкістю генерування доходів. Тому фінансова результативність визначається не тільки маржинальністю кожного об'єкта, а передусім якістю їх поєднання у часі, просторі та структурі капіталу.

Балансування операційних параметрів передбачає узгодження темпів будівництва, графіків підрядних робіт, логістики ресурсів, маркетингових активностей і швидкості продажів або заповнюваності. Порушення цієї рівноваги трансформується у непродуктивні витрати часу, зростання відсоткових платежів і втрату ліквідності. Коли ж операційна система синхронізована, девелопер досягає підвищення оборотності капіталу, скорочення циклу девелопменту та стабілізації грошових потоків, що безпосередньо впливає на інтегральну дохідність портфеля. Інвестиційні параметри формують другий контур управління прибутковістю. Йдеться про структуру джерел фінансування, вартість залученого капіталу, пропорції між власними та позиковими ресурсами, диверсифікацію за сегментами ринку, регіонами та функціональними типами нерухомості. Раціональна конфігурація дозволяє мінімізувати сукупний ризик, уникати концентрації експозиції та забезпечувати стійкість до циклічних коливань попиту. У цьому вимірі портфель виступає інструментом перерозподілу ризику, а прибутковість стає функцією не лише доходу, а й вартості капіталу.

Ключовим є те, що операційні та інвестиційні рішення не можуть прийматися автономно. Прискорення будівництва, зміна технологій чи підрядної моделі впливають на потребу у фінансуванні, графік вибірки кредитів і показники боргового навантаження. Водночас структура фінансування визначає допустимі строки реалізації, рівень цінової гнучкості та інвестиційну стратегію. Ефективне управління прибутковістю виникає саме у точці їх перетину, де менеджмент здатний досягти відповідності між виробничою динамікою та фінансовими можливостями. Особливого значення набуває портфельний підхід до грошових потоків. Надходження від завершених або високоліквідних проєктів можуть спрямовуватися на підтримку нових ініціатив, формуючи внутрішній механізм фінансування росту. Така взаємна підтримка знижує залежність від зовнішніх кредиторів і підвищує інвестиційну автономію підприємства. Водночас диверсифікований портфель дозволяє згладжувати коливання прибутковості, що позитивно сприймається ринком капіталу і зменшує дисконт при оцінці компанії.

Цифрові інструменти та аналітика створюють основу для такого балансування, оскільки забез-

печують порівнюваність показників, оперативний моніторинг відхилень і можливість сценарного моделювання. Управління переходить від реактивного до проактивного формату, де рішення приймаються на основі прогнозованої інформації про попит, витрати та ліквідність. У результаті підвищується точність інвестиційного планування і знижується ймовірність стратегічних помилок.

Узгодження стратегічних і операційних бюджетів у девелоперській діяльності є критичною передумовою фінансової керованості портфеля, оскільки довгострокові інвестиційні наміри мають бути трансформовані у конкретні виробничі графіки, контракти та касові потоки (табл. 1). Висока капіталомісткість, багаторічні цикли реалізації та залежність від зовнішнього фінансування зумовлюють потребу в інструментах, які поєднують бачення вартості компанії з щоденною операційною дисципліною.

У підсумку прибутковість портфеля девелопера є наслідком не максимізації доходу окремих об'єктів, а оптимізації всієї системи взаємозалежностей між ними. Здатність підтримувати динамічний баланс між операційною ефективністю та інвестиційною раціональністю формує довгострокову фінансову стійкість, підвищує ринкову вартість підприємства та створює бар'єри для конкурентів. Саме ця інтегративна компетенція перетворюється на ключовий стратегічний ресурс девелопера в умовах високої волатильності та складності ринкового середовища.

Управління ліквідністю та платоспроможністю будівельного девелопера в умовах нерівномірності проектних циклів постає як завдання синхронізації часово розбалансованих грошових притоків і відтоків, що формуються під впливом тривалих інвестиційно-будівельних фаз, відкладеної монетизації продукту та високої частки позикового капіталу. Фінансова стійкість у такій системі визначається не стільки абсолютним обсягом ресурсів, скільки здатністю менеджменту підтримувати безперервність операційного обороту через прогнозування касових розривів, формування резервів ліквідності, гнучке структурування графіків фінансування та адаптивне перепланування портфеля. Платоспроможність набуває динамічного характеру і трактується як функція узгодженості між швидкістю трансформації витрат у реалізаційну виручку, умовами кредитних кovenant і поведінкою контрагентів. Відтак інструментарій управління зміщується від бухгалтерської фіксації до проактивної фінансової навігації, де ключову роль відіграють сценарне моделювання, rolling-прогнози грошових потоків та рання ідентифікація ризиків втрати капітальної рівноваги.

Економічне регулювання взаємодії центрів відповідальності у структурі будівельного девелопера розглядається як механізм забезпечення узгодженості локальних управлінських рішень із глобальними фінансовими цілями портфеля. У межах багатопроєктної діяльності кожен центр формує власні витрати, доходи та часові параме-

Таблиця 1. Методи узгодження стратегічних і операційних бюджетів у девелоперській діяльності

Метод узгодження	Концептуальна сутність	Механізм трансформації стратегії в операції	Управлінський ефект
Каскадування цілей	Декомпозиція довгострокових фінансових орієнтирів у систему підпорядкованих бюджетів	ROE, структура капіталу, портфель інвестицій → бюджети проектів → ліміти підрядів → графіки закупівель	Вертикальна інтеграція планування; вимірюваність внеску підрозділів у створення вартості
Rolling-бюджетування	Регулярне оновлення припущень відповідно до фактичної динаміки середовища	Перегляд продажів, цін ресурсів, ставок фінансування → корекція інвестиційних пріоритетів	Підтримка актуальності планів; попередження критичних фінансових розривів
Інтеграція з життєвим циклом проекту	Неперервний супровід моделі вартості активу від ініціації до комерціалізації	Передінвестиційна оцінка → будівництво → уточнення за фактом → управління маржею	Мінімізація втрат прибутковості; зв'язок між обґрунтуванням і виконанням
Центри фінансової відповідальності	Делегування бюджетної автономії при збереженні портфельного контролю	Проект/функція як P&L-одиниця → внутрішні трансфертні ціни → контроль KPI	Баланс децентралізації та корпоративної стратегії
Цифрова інтеграція	Об'єднання сценаріїв, графіків і фінансових моделей в єдиному даному просторі	Дані виконання → аналітика реального часу → прогноз cash-flow → сигнал відхилень	Перехід від періодичного узгодження до безперервного фінансового моніторингу

три виконання, однак економічний результат компанії виникає лише за умови їх координації через систему бюджетних обмежень, трансфертних цін, нормативів рентабельності та показників ефективності. Такий підхід дозволяє поєднати децентралізовану оперативну автономію з централізованим контролем вартості капіталу. Ключовою функцією регулювання стає мінімізація конфлікту між індивідуальною оптимізацією підрозділу та інтегральною прибутковістю підприємства. Фінансові стимули, правила розподілу ризиків і механізми внутрішнього перерозподілу ліквідності формують поведінкове середовище, у якому менеджери приймають рішення, орієнтуючись на довгострокову стійкість девелопера. Внаслідок цього центри відповідальності перетворюються з ізольованих виконавчих одиниць на елементи єдиної системи створення вартості.

Економічні інструменти підвищення віддачі на інвестований капітал у будівельному девелопменті концентруються навколо керування трьома ключовими параметрами вартості — маржинальністю продукту, швидкістю обороту вкладень та структурою фінансування. Зростання прибутковості досягається через оптимізацію концепції проєкту і цінової моделі, інженерію витрат на всіх стадіях життєвого циклу активу, а також скорочення тривалості інвестиційної фази, що підвищує капіталову продуктивність. Водночас фінансова архітектура портфеля передбачає баланс власного і позикового капіталу, використання проєктного фінансування, механізмів передпродажу та інструментів рефінансування, які зменшують середньозважену вартість ресурсів і підсилюють ефект фінансового левериджу. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають аналітичні системи прогнозування попиту, управління ризиками та сценарного моделювання, що дозволяють підтримувати стабільність очікуваних грошових потоків і, відповідно, забезпечувати стале зростання показників ROIC. Таким чином, управління віддачею на капітал трансформується з ретроспективної оцінки у безперервний процес конструювання економічного результату в межах усього девелоперського портфеля.

Висновки

У результаті дослідження доведено, що економічна результативність будівельного девелопера формується не на рівні окремих проєктів, а в

площині керованості їх взаємозалежностями в межах портфеля. Встановлено, що синхронізація операційних процесів, інвестиційних рішень і структури фінансування забезпечує зниження трансакційних витрат, підвищення оборотності капіталу та стабілізацію грошових потоків. Обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарного бюджетного контролю до інтегрованої фінансово-операційної архітектури, у якій аналітика та сценарне моделювання виконують функцію раннього попередження ризиків. Показано, що саме здатність до портфельної координації визначає рівень кредитоспроможності, інвестиційної привабливості та ринкової вартості підприємства. Отже, стратегічна перевага девелопера виникає як наслідок інтеграції ресурсів, процесів і фінансових інструментів у єдину систему безперервного відтворення капіталу.

Список використаних джерел (References)

1. Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *Journal of Finance*, 7(1), 77–91.
2. Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *American Economic Review*, 48(3), 261–297.
3. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. 396 pp.
4. O. Bielienskova, T. Kishchenko, A. Aryn, G. Ryzhakova and O. Mostovenko. Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using the method of cluster analysis, 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2024, pp. 612–617, doi: 10.1109/SIST61555.2024.10629395
5. Bielienskova, O., Ryzhakova, G., Kulikov, O., Akselrod, R., Loktionova, Y. Formation of Organizational Change Management Strategies Based on Fuzzy Set Methods. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, 2024, 195, pp. 251–275.
6. G. Ryzhakova, T. Honcharenko, K. Predun, N. Petrukha, O. Malykhina and O. Khomenko, «Using of Fuzzy Logic for Risk Assessment of Construction Enterprise Management System,» 2023 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2023, pp. 208–213, doi: 10.1109/SIST58284.2023.10223560.
7. Berezutskyi, T. Honcharenko, G. Ryzhakova, O. Tykhonova, V. Pokolenko and I. Sachenko. Methodologi-

cal Approach for Choosing Type of IT Projects Management. 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2024, pp. 14–19, doi: 10.1109/SIST61555.2024.10629587.

8. Trach, R.; Chupryna, I.; Tormosov, R.; Druzhynin, M.; Trach, Y.; Ryzhakova, G.; Ratnikov, D.(2026) An Integrated Fuzzy Logic and Network Analysis Approach to Assessing Supply Chain Stability in Prefabricated Construction. Sustainability, 18, 1380, <https://doi.org/10.3390/su18031380>.

Дані про авторів

Сторожук Олександр Васильович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8305-1080>

Шеремет Денис Юрійович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9486-8841>

Data about the authors

Oleksandr Storozhuk,

PhD student, Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

Denys Sheremet,

PhD student, Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

Надходження статті до редакції 01.02.2026

Прийнято до друку 11.02.2026

Опубліковано 27.02.2026