

finansovo–ekonomichnoyi bezpeki. Ekonomika ta derzhava, 2021. № 1. S. 30–35. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2021/7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/7.pdf)

27. Yasinovska I.F., Kolba R.M. Shlyahi pidvishennya effektivnosti sistemi upravlinnya groshovimi potokami pidpriyemstva v umovah vijni. Molodij vchenij, 2023. №11 (123). S. 168–174. URL: <https://molodyvchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6029/5897>

#### Дані про автора

**Батажок Світлана Григорівна,**

к. е. н., доцент кафедри економіки та економічної теорії Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква

<https://orcid.org/0000-0002-8951-5785>

e-mail: [batazhok@ukr.net](mailto:batazhok@ukr.net)

#### Data about the author

**Svitlana Batazhok,**

PhD in Economics, Professor of the Department of Economics and Economic Theory, Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva

e-mail: [batazhok@ukr.net](mailto:batazhok@ukr.net)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16408418>

ГЕРГІ Д. С., РІЗУН Д. Ю.,

ВОВКОВИЧ Ю. В., ОВСЯНИК М. С.

## Методологічні основи та ключові економіко–управлінські аспекти формування портфеля будівельних проектів девелоперського підприємства

**Предмет дослідження.** Управління портфелем будівельних проектів є однією з ключових стратегічних функцій девелоперського підприємства, яка визначає його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та ефективність реалізації проектів. В умовах сучасного будівельного ринку, що характеризується динамічністю економічних процесів, високим рівнем конкуренції, впливом цифрових технологій та регуляторних обмежень, виникає необхідність у розробці ефективних методологічних підходів до формування та управління портфелем будівельних проектів.

**Методи дослідження.** У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Формування портфеля проектів є складним процесом, що включає аналіз ринкового середовища, оцінку інвестиційної привабливості проектів, управління ризиками, фінансове планування та оптимізацію ресурсного забезпечення. З огляду на це, дослідження методологічних основ і економіко–управлінських аспектів управління портфелем будівельних проектів набуває актуальності, оскільки дозволяє оптимізувати стратегічні рішення девелоперських компаній та підвищити їхню ефективність.

Важливим елементом формування портфеля будівельних проектів є економічний аналіз, який включає оцінку рентабельності інвестицій, прогнозування фінансових потоків та визначення оптимальних джерел фінансування. У сучасних умовах девелоперські компанії використовують комплексні фінансові моделі, що дозволяють ефективно управляти грошовими потоками та диверсифікувати ризики. Використання таких підходів, як Value-Based Management (VBM), Activity-Based Costing (ABC), Discounted Cash Flow (DCF) та методи оцінки ризиків (VaR, Monte Carlo Simulation), сприяє обґрунтованому ухваленню рішень щодо включення чи виключення проектів із портфеля.

**Результати роботи.** Управлінські аспекти формування портфеля будівельних проектів охоплюють ефективну координацію всіх етапів життєвого циклу проектів, інтеграцію гнучких моделей управління та застосування сучасних цифрових технологій для підвищення операційної ефективності. Використання BIM–технологій, автоматизованих систем управління будівництвом (ERP), Big Data та штучного інтелекту (AI) забезпечує підвищення точності прогнозування, зменшення фінансових втрат та оптимізацію ресурсів. Ключову роль у процесі формування портфеля відіграє ризик–менеджмент, що дозволяє виявити та мінімізувати можливі загрози, зокрема коливання вартості матеріалів, зміни в законодавстві, технологічні ризики та макроекономічні фактори. Використання аналітичних підходів до управління ризиками забезпечує стабільність реалізації про-

ектів, ефективний контроль фінансових витрат та зниження впливу негативних чинників.

**Висновок.** Таким чином, дослідження методологічних основ формування портфеля будівельних проєктів девелоперських підприємств є важливим напрямом оптимізації стратегічного управління компаніями. Інтеграція економічних, управлінських та цифрових підходів до управління портфелем дозволяє максимізувати прибутковість будівельних проєктів, забезпечити стабільний розвиток підприємства та адаптувати його до змінного ринкового середовища.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на удосконалення методик оцінки ефективності портфеля проєктів, розробку моделей фінансової оптимізації, впровадження інноваційних інструментів цифрового моніторингу та стратегічного планування в будівельному девелопменті.

**Ключові слова:** портфель будівельних проєктів, девелоперське підприємство, стратегічне управління, економічна ефективність, ризик-менеджмент, фінансова оптимізація, цифрові технології, інвестиційна привабливість, управління ресурсами.

DENYS GERGI, DMYTRO RIZUN,  
YURIY VOVKOVYCH, MYKHAYLO OVSYANIK

### **Methodological basis and key economic and management aspects of forming a portfolio of construction projects of a development enterprise**

**The subject of the study.** Management of a portfolio of construction projects is one of the key strategic functions of a development enterprise, which determines its financial stability, competitiveness and efficiency of project implementation. In the conditions of the modern construction market, characterized by the dynamism of economic processes, a high level of competition, the influence of digital technologies and regulatory restrictions, there is a need to develop effective methodological approaches to the formation and management of a portfolio of construction projects.

**Research methods.** The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

The formation of a portfolio of projects is a complex process that includes analysis of the market environment, assessment of the investment attractiveness of projects, risk management, financial planning and optimization of resource provision. In view of this, the study of methodological foundations and economic and managerial aspects of managing a portfolio of construction projects is becoming relevant, as it allows optimizing strategic decisions of development companies and increasing their efficiency.

An important element of the formation of a portfolio of construction projects is economic analysis, which includes assessing the profitability of investments, forecasting financial flows and determining optimal sources of financing. In modern conditions, development companies use complex financial models that allow for effective management of cash flows and diversification of risks. The use of approaches such as Value-Based Management (VBM), Activity-Based Costing (ABC), Discounted Cash Flow (DCF) and risk assessment methods (VaR, Monte Carlo Simulation) contributes to informed decision-making on the inclusion or exclusion of projects from the portfolio.

**Results of the work.** The managerial aspects of the formation of a portfolio of construction projects include effective coordination of all stages of the project life cycle, integration of flexible management models and the use of modern digital technologies to increase operational efficiency. The use of BIM technologies, automated construction management systems (ERP), Big Data and artificial intelligence (AI) ensures increased forecasting accuracy, reduced financial losses and resource optimization. Risk management plays a key role in the portfolio formation process, which allows identifying and minimizing possible threats, in particular fluctuations in the cost of materials, changes in legislation, technological risks and macroeconomic factors. The use of analytical approaches to risk management ensures the stability of project implementation, effective control of financial costs and reduction of the impact of negative factors.

**Conclusions.** Thus, the study of the methodological foundations of the formation of a portfolio of construction projects of development enterprises is an important direction for optimizing the

*strategic management of companies. The integration of economic, managerial and digital approaches to portfolio management allows maximizing the profitability of construction projects, ensuring stable development of the enterprise and adapting it to a changing market environment.*

*Further research should be aimed at improving the methods of assessing the effectiveness of the project portfolio, developing financial optimization models, implementing innovative digital monitoring and strategic planning tools in construction development.*

**Keywords:** *construction project portfolio, development company, strategic management, economic efficiency, risk management, financial optimization, digital technologies, investment attractiveness, resource management.*

**Постановка проблеми.** Формування портфеля будівельних проєктів є однією з ключових стратегічних задач девелоперських підприємств, які працюють у динамічному ринковому середовищі. Сучасний будівельний сектор характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами, зростаючими вимогами до енергоефективності та екологічної стійкості проєктів. У зв'язку з цим управління портфелем будівельних проєктів потребує інтеграції методологічних підходів, економічного аналізу, ризик-менеджменту та цифрових технологій.

Розробка ефективної методології формування портфеля проєктів передбачає оцінку ключових економічних, фінансових, організаційних та управлінських аспектів. Основним завданням є забезпечення збалансованого розвитку девелоперського підприємства, що включає оптимізацію інвестиційних ресурсів, ефективно розподілення капіталу, мінімізацію ризиків та підвищення прибутковості.

Застосування сучасних методів стратегічного управління, таких як Value-Based Management (VBM), Activity-Based Costing (ABC), Lean Construction, BIM-технології, автоматизовані системи аналізу та управління ресурсами, дозволяє підвищити ефективність реалізації будівельних проєктів. Цифровізація бізнес-процесів, впровадження аналітичних інструментів та інноваційних фінансових моделей відіграють значну роль у підвищенні конкурентоспроможності девелоперських компаній.

Значення економіко-управлінських аспектів у формуванні та реалізації портфеля будівельних проєктів визначається необхідністю адаптації до нестабільних ринкових умов, контролю за фінансовими потоками, використання оптимальних методів оцінки ефективності інвестицій та розробки механізмів мінімізації ризиків.

Таким чином, актуальність теми дослідження визначається необхідністю розробки методоло-

гічного підходу до управління портфелем будівельних проєктів, що поєднує стратегічні, економічні, фінансові та управлінські аспекти.

Будівельний сектор є одним із найбільш капіталомістких та ризикованих напрямів бізнесу, що вимагає чіткої стратегії управління інвестиціями та фінансовими потоками. У зв'язку з глобальними економічними змінами, зростанням рівня конкуренції та посиленням екологічних вимог, девелоперські компанії змушені адаптувати свої підходи до формування та управління портфелем будівельних проєктів.

Одним із основних викликів є оптимізація капіталовкладень та ефективного управління ресурсами. Традиційні підходи до управління будівельними проєктами більше не забезпечують достатнього рівня гнучкості, адаптивності та стійкості у змінному економічному середовищі. Використання цифрових технологій, прогнозувальної аналітики, штучного інтелекту та автоматизованих систем управління ресурсами стає необхідною умовою для підвищення ефективності роботи підприємств.

Розвиток будівельного девелопменту також пов'язаний із необхідністю впровадження сучасних методів оцінки ефективності проєктів. Зокрема, BIM-технології, Lean Construction, Activity-Based Costing, Value-Based Management та ризик-орієнтоване управління дозволяють формувати оптимальний портфель проєктів, що відповідає фінансовим можливостям підприємства та стратегії його розвитку. Актуальність дослідження також підтверджується зростаючою необхідністю оптимізації інвестиційних рішень, прогнозування фінансових потоків та аналізу ризиків на всіх етапах життєвого циклу будівельних проєктів.

Формування портфеля будівельних проєктів є багатофакторним процесом, що включає оцінку економічних, фінансових, організаційних та управлінських ризиків. Наявність великої кількості змінних, що впливають на успішність реалі-

зації проектів, ускладнює розробку універсальної методології управління портфелем.

Основні проблеми, що потребують вирішення:

Відсутність єдиної методології управління портфелем будівельних проектів, яка б поєднувала стратегічні, економічні та фінансові аспекти.

Недостатня інтеграція цифрових технологій у процеси оцінки та управління портфелем проектів.

Ризики фінансової нестабільності, пов'язані з волатильністю ринку, інфляційними коливаннями та змінами у регуляторній політиці.

Проблеми прогнозування вартості проектів та оптимізації розподілу інвестиційних ресурсів.

Формування портфеля будівельних проектів має базуватися на чітко визначених принципах стратегічного управління, оцінки інвестиційної привабливості, мінімізації ризиків та оптимізації фінансових потоків. Для цього необхідно розробити адаптивну модель управління, яка дозволить підприємствам будівельного сектора підвищити ефективність використання ресурсів та стійкість до змін ринку.

У цьому контексті важливість розробки інноваційних підходів до управління портфелем будівельних проектів є ключовим напрямом наукових досліджень. Це дозволить будівельним компаніям розширити інвестиційні можливості, забезпечити прогнозованість розвитку та мінімізувати операційні та фінансові ризики.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Формування портфеля будівельних проектів девелоперського підприємства є одним із ключових аспектів стратегічного управління, що вимагає комплексного підходу до оцінки економічної ефективності, ризиків та інвестиційної привабливості проектів. У науковій літературі значна увага приділяється питанням портфельного управління будівельними проектами, оптимізації фінансових потоків, застосуванню цифрових технологій та впливу макроекономічних факторів на девелопмент. Дослідження у сфері економіко-управлінських аспектів будівельного девелопменту розглядають такі ключові напрями: оцінка ризиків, розподіл інвестиційних ресурсів, методи оптимізації портфеля проектів та впровадження сучасних технологій управління. Вчені наголошують на важливості використання цифрових інструментів, зокрема BIM (Building Information Modeling), штучного інтелекту, аналітики великих даних та хмарних технологій, що дозволяють будівель-

ним підприємствам значно покращити управління активами та фінансовими потоками.

Окремий напрям досліджень стосується фінансових стратегій управління портфелем будівельних проектів, де розглядаються методи оптимізації капіталовкладень, підходи до фінансування девелоперських проектів та інвестиційні механізми управління ризиками. Водночас існуючі дослідження здебільшого зосереджені на загальних принципах фінансування і недостатньо враховують динаміку ринку, кризові явища та вплив макроекономічних чинників.

Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції управлінських рішень та сучасних цифрових технологій у процес формування портфеля проектів. Також бракує методологічних підходів, які б комплексно враховували економічні, управлінські та технологічні аспекти у процесі прийняття рішень щодо інвестування в будівельні проекти.

Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інтегрованих моделей управління портфелем проектів, аналіз ефективності впровадження цифрових технологій та вдосконалення фінансово-економічних стратегій управління активами будівельних підприємств.

**Метою статті** є аналіз методологічних основ та економіко-управлінських аспектів формування портфеля будівельних проектів девелоперського підприємства. У статті розглядаються ключові фактори, що впливають на ефективність управління портфелем, методи оцінки інвестиційної привабливості проектів та механізми мінімізації ризиків. Особлива увага приділяється використанню цифрових технологій та сучасних управлінських підходів, які дозволяють підвищити ефективність стратегічного планування будівельних проектів. Також досліджується роль інноваційних фінансових моделей та механізмів фінансування, які сприяють стійкому розвитку девелоперських підприємств. Результати дослідження дозволять сформулювати методичні підходи до ефективного управління портфелем будівельних проектів, що забезпечить оптимальний розподіл ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

**Виклад основного матеріалу.** Формування портфеля будівельних проектів є одним із ключових аспектів стратегічного управління девелоперським підприємством, оскільки від його структури, фінансового балансу та управлінських

підходів залежить ефективність реалізації девелоперських ініціатив, фінансова стійкість компанії та рівень її конкурентоспроможності. Процес управління портфелем будівельних проєктів передбачає оптимізацію ресурсного потенціалу, оцінку інвестиційних ризиків, вибір ефективних управлінських моделей та адаптацію до мінливих умов ринку нерухомості.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкурентного середовища перед девелоперськими підприємствами постає завдання оптимального балансування портфеля проєктів, що включає нові будівництва, реконструкції та комерційні ініціативи. Методологічна основа формування портфеля будівельних проєктів базується на інтеграції економічних, управлінських та технологічних підходів, які дозволяють оцінити перспективність кожного проєкту та забезпечити ефективне його впровадження. Ключовими економічними аспектами портфельного управління будівельними проєктами є оцінка інвестиційної привабливості, аналіз рентабельності, прогнозування грошових потоків, управління ризиками та визначення вартості життєвого циклу проєкту. Інвестори та забудовники орієнтуються на фінансову стійкість проєкту, рентабельність інвестицій та ефективність управління капіталом у коротко- та довгостроковій перспективі [1].

З погляду управлінських аспектів, ключове значення мають стратегічне планування, вибір методів фінансування, координація команд, взаємодія з державними органами та впровадження інноваційних технологій. Сучасні девелоперські компанії все частіше використовують методи цифрового моделювання (BIM), аналізу великих даних (Big Data), автоматизованих систем управління (ERP) та блокчейн-технологій для прозорого керування інвестиційними процесами [2].

Ефективне управління портфелем проєктів також передбачає аналіз макроекономічних чинників, регуляторного середовища, змін у попиту на нерухомість, екологічних стандартів та соціально-економічних трендів. Формування адаптивної та гнучкої бізнес-стратегії дозволяє мінімізувати ризики, підвищити рівень окупності інвестицій та забезпечити стабільний розвиток будівельного підприємства в умовах ринкової турбулентності.

Варто зазначити, що аналіз теоретичних і методичних джерел, стали основою для формулюван-

ня наукової гіпотези. При її розробці було враховано ключові методологічні підходи до формування та економічного обґрунтування господарського портфеля девелоперської компанії (ГПДК), який розглядається як специфічна сукупність стратегічних бізнес-одиниць. Основні положення цієї концепції систематизовані в таблиці 1.

Зазначені методологічні засади формування бізнес-портфеля девелоперської компанії дозволяють комплексно оцінювати стратегічні пріоритети, фінансову стійкість та інвестиційну привабливість проєктів. Використання портфельного підходу, поєднаного з методами стратегічного аналізу та фінансового прогнозування, дає змогу забезпечити гнучкість управління та адаптацію до ринкових змін.

Важливим елементом є поєднання якісних і кількісних методів оцінки, що дозволяє не лише визначити найперспективніші напрями розвитку компанії, але й ефективно управляти ресурсами, мінімізуючи ризики інвестиційних рішень. Додатково, застосування гнучких управлінських методик (Agile, Lean, Scrum) підвищує адаптивність компанії до динамічного будівельного ринку, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності [3].

У сучасному будівельному менеджменті Building Information Modeling (BIM) є ключовим інструментом для оптимізації управління девелоперськими проєктами. Його застосування дозволяє не лише покращити координацію між учасниками будівельного процесу, а й забезпечити ефективне стратегічне планування. На рисунку 1 представлено структуровану модель, що включає три основні рівні управління – оперативний, тактичний і стратегічний. Дана модель дозволяє формалізовано відображати як оперативні, так і стратегічні результати діяльності девелоперської компанії під час управління та реалізації портфеля проєктів [4].

Оперативний рівень відповідає за контроль виконання поточних завдань і ресурсне планування, тактичний – за оптимізацію процесів і впровадження змін у реальному часі, а стратегічний рівень забезпечує аналіз ефективності портфеля проєктів і визначення довгострокових перспектив розвитку компанії.

Ця BIM-модель дозволяє інтегрувати управлінські, фінансові та технічні аспекти проєктів у єдину систему, що підвищує точність прогнозування, мінімізує ризики та сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень.

**Таблиця 1. Ключові методологічні засади формування бізнес-портфеля девелоперської компанії**

Методологічна основа	Сутність підходу	Ключові характеристики	Очікувані результати застосування
<b>Портфельний підхід</b>	Управління господарськими одиницями як інвестиційним портфелем	Диверсифікація активів, баланс між ризиком та прибутковістю	Оптимізація інвестиційних рішень, мінімізація фінансових ризиків
<b>Концепція життєвого циклу проекту</b>	Визначення стадій розвитку бізнес-одиниць у портфелі	Аналіз етапів: зародження, зростання, зрілість, занепад	Ефективне планування ресурсів, прогнозування стратегій виходу
<b>Модель BCG (матриця зростання-частки ринку)</b>	Оцінка бізнес-одиниць за рівнем ринкової частки та темпами зростання	Категоризація: «зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки»	Визначення стратегічних пріоритетів, перерозподіл ресурсів
<b>SWOT-аналіз</b>	Виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз	Внутрішній та зовнішній аналіз, оцінка конкурентного середовища	Стратегічне позиціонування, адаптація до ринкових змін
<b>Метод PESTEL</b>	Аналіз макроекономічного середовища	Вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів	Прогнозування змін у зовнішньому середовищі, мінімізація ризиків
<b>Activity-Based Costing (ABC)</b>	Розподіл витрат за ключовими бізнес-процесами	Визначення центрів витрат, деталізація розрахунку собівартості	Оптимізація операційних витрат, підвищення прибутковості
<b>Value-Based Management (VBM)</b>	Управління підприємством на основі створення доданої вартості	Орієнтація на збільшення акціонерної вартості	Підвищення ефективності стратегічних рішень, максимізація фінансових результатів
<b>Фінансове моделювання (DCF, NPV, IRR)</b>	Оцінка вартості бізнес-проектів на основі грошових потоків	Аналіз дисконтованих грошових потоків, внутрішньої норми рентабельності	Визначення фінансової життєздатності проектів, вибір оптимальних інвестицій
<b>Метод бенчмаркінгу</b>	Порівняльний аналіз з лідерами галузі	Вивчення успішних практик, адаптація передових методів	Підвищення конкурентоспроможності, запровадження ефективних бізнес-моделей
<b>Гнучке управління (Agile, Scrum, Lean)</b>	Динамічне реагування на ринкові зміни	Гнучкість стратегічного планування, швидка адаптація процесів	Підвищення швидкості реалізації змін, мінімізація ризиків затримок
<b>Сценарний підхід</b>	Прогнозування альтернативних варіантів розвитку	Розробка декількох сценаріїв, оцінка ймовірностей їх реалізації	Зниження невизначеності, підготовка до можливих кризових ситуацій

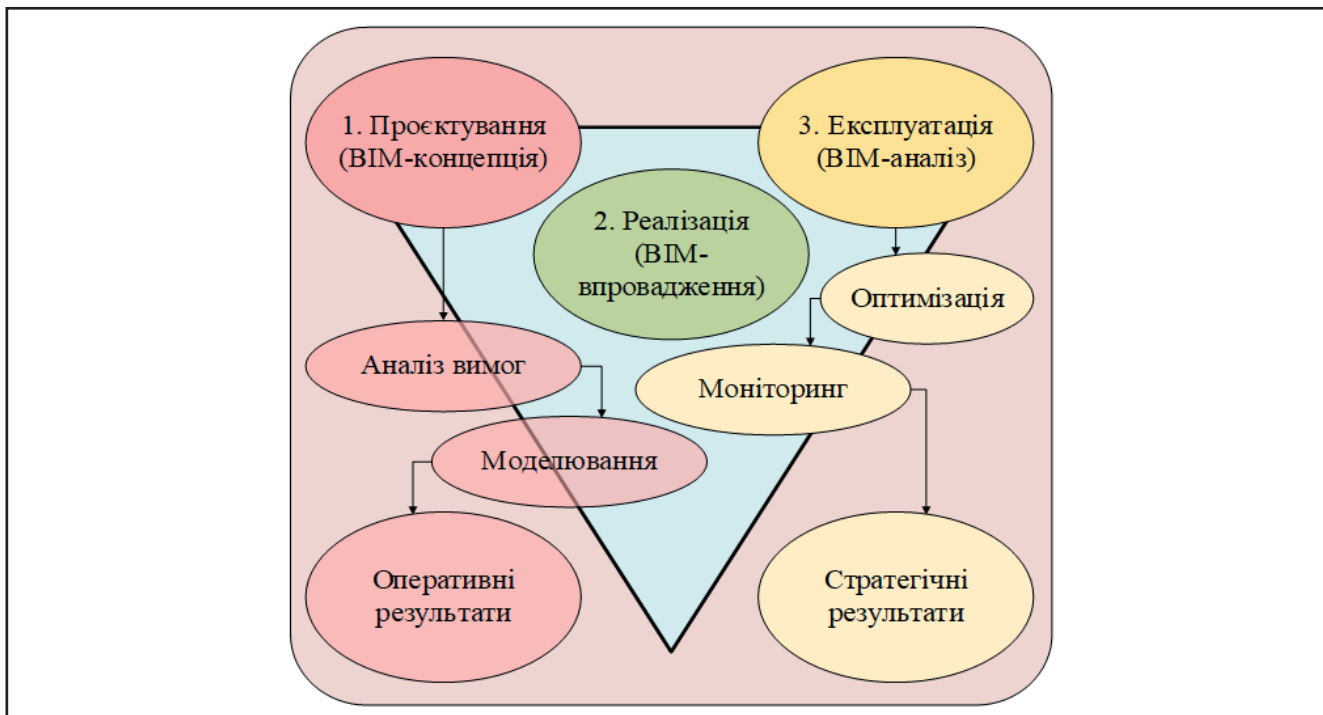
Джерело: розроблено автором на основі [2]

Сформульована наукова гіпотеза стала основою для розробки попередньої загально-методичної концепції дослідження, яка представлена у змістовно-процесній схемі. Ця схема відображає ключові аспекти розвитку девелоперських проектів та їх інтеграцію у стратегічний господарський портфель девелоперської компанії (ГПДК). У межах цього підходу девелоперський проект розглядається як тимчасове підприємство, яке виступає структурно-операційною одиницею портфеля, що забезпечує його гнучкість і адаптивність у змінних ринкових умовах [12].

Дослідження також передбачає аналіз трансформаційних процесів, які супроводжують перехід

від традиційних підходів до підготовки будівельних проектів до сучасного цифрового адміністрування будівництва. Ця еволюція обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління, зниження ризиків та забезпечення прозорості всіх етапів реалізації проекту. Важливу роль у цьому відіграють цифрові технології та автоматизовані системи, що дозволяють оптимізувати процеси планування, моніторингу та контролю [5].

Сучасний девелоперський проект є не лише окремою інвестиційною ініціативою, а й структурним елементом загального господарського портфеля компанії. Його управління вимагає комплексного підходу, що враховує як опера-



**Рисунок 1. Тристадійна структура BIM-моделі**

Джерело: розроблено автором на основі [4]

ційні процеси, так і стратегічні аспекти розвитку. Інтеграція девелоперського проекту у систему управління портфелем компанії дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, підвищити гнучкість управлінських рішень та забезпечити ефективну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

На рисунку 2 представлено взаємозв'язок між окремими девелоперськими проектами та за-

гальною бізнес-стратегією компанії. Схематично відображено, як кожен проект функціонує в рамках портфельного управління, взаємодіє з іншими елементами організаційної структури та впливає на формування загальної конкурентної позиції компанії. Цей підхід забезпечує не лише ефективне управління девелоперськими проектами, але й дозволяє стратегічно оцінювати ризики, фінансо-



**Рисунок 2. Візуалізація концепції девелоперського проекту як структурної та операційної складової господарського портфеля компанії**

Джерело: розроблено автором на основі [6]

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ві потоки та перспективи розвитку компанії в умовах динамічного ринку нерухомості [6].

На основі цих положень було визначено методичні компоненти дослідження, які є найбільш доцільними та раціональними для аналізу стратегічних інновацій у девелоперському бізнесі. Ці компоненти представлені в таблиці 2, де деталізовано підходи до оцінки вартості, моделювання ризиків та управління ресурсами. Використання таких методичних підходів дозволяє отримати комплексне уявлення про динаміку змін у будівельному секторі, розробити ефективні механізми управління проектами та забезпечити їхню інтеграцію у стратегічний розвиток девелоперських компаній [8].

Ця таблиця узагальнює адаптацію загальнометодичних підходів для реалізації дослідницьких завдань з формування господарського портфеля девелоперської компанії, демонструючи вза-

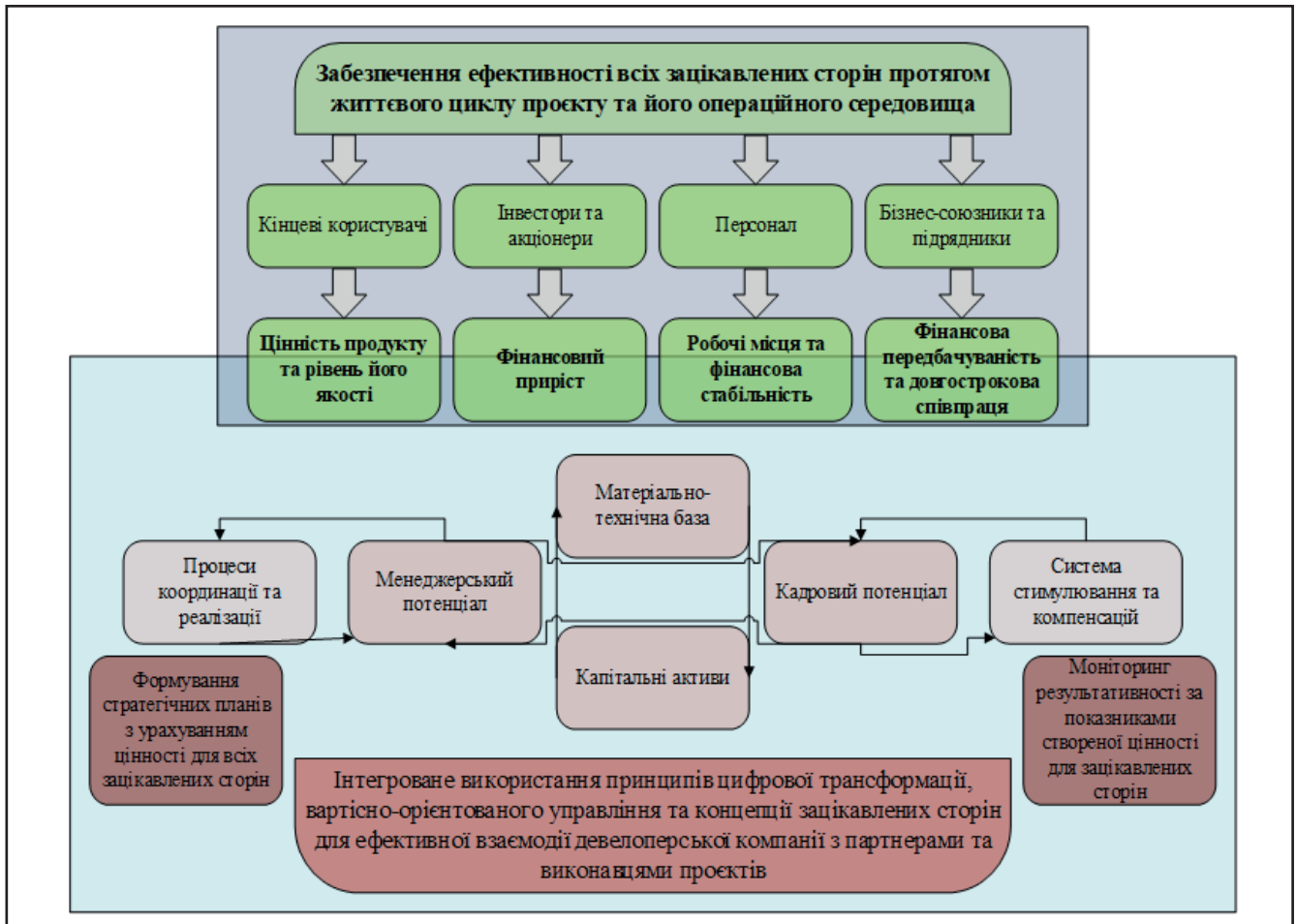
ємозв'язок між методологією, інструментами та очікуваними результатами. Інтеграція різних підходів дозволяє оптимізувати управлінські рішення, підвищити ефективність стратегічного планування та забезпечити сталий розвиток компанії в умовах високої динамічності ринку [10].

Формування господарського портфеля девелоперської компанії потребує урахування інтересів усіх залучених сторін, які впливають на ухвалення стратегічних рішень. У сучасних умовах управління девелоперськими проектами має базуватися на концепції зацікавлених сторін (stakeholder approach), яка враховує взаємодію між ключовими учасниками будівельного процесу, інвесторами, регуляторними органами та кінцевими споживачами. На рисунку 3 представлено взаємозв'язок між основними учасниками, їхніми інтересами та рівнем впливу на реалізацію

**Таблиця 2. Адаптація загальнометодичних підходів для реалізації дослідницьких завдань з формування господарського портфеля девелоперської компанії**

Методологічний підхід	Сутність застосування	Основні інструменти	Очікувані результати
<b>Портфельний аналіз</b>	Оптимізація складу господарських одиниць у межах ГПДК	Матриця BCG, GE/McKinsey, стратегічна карта бізнес-одиниць	Визначення стратегічних пріоритетів, оптимізація портфеля
<b>Системний підхід</b>	Комплексне оцінювання взаємозв'язків між проектами	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, моделі сценарного планування	Узгодженість бізнес-стратегії з ринковими умовами
<b>Фінансове моделювання</b>	Прогнозування прибутковості та фінансової стійкості	Метод DCF, NPV, IRR, аналіз чутливості	Оптимізація капіталовкладень, мінімізація фінансових ризиків
<b>Activity-Based Costing (ABC)</b>	Визначення реальної собівартості девелоперських проектів	Аналіз витрат за видами діяльності, калькуляція собівартості	Підвищення ефективності управління витратами
<b>Value-Based Management (VBM)</b>	Орієнтація на створення вартості для інвесторів та стейкхолдерів	EVA (економічна додана вартість), ROIC (рентабельність інвестованого капіталу)	Підвищення інвестиційної привабливості компанії
<b>Гнучке управління (Agile, Lean, Scrum)</b>	Динамічне реагування на ринкові зміни	Канбан, ітераційний підхід, методологія OKR	Скорочення часу на прийняття рішень, адаптація до змін
<b>Бенчмаркінг</b>	Порівняння з лідерами ринку та адаптація перодових практик	Аналіз конкурентного середовища, KPI-аналіз, бенчмаркінгова модель	Підвищення ефективності управління проектами
<b>Сценарне моделювання</b>	Оцінка можливих варіантів розвитку ГПДК	Метод Монте-Карло, динамічне прогнозування	Мінімізація ризиків, підготовка до кризових сценаріїв
<b>Проектний підхід</b>	Управління портфелем через реалізацію окремих проектів	Метод критичного шляху (CPM), управління ресурсами (PERT)	Підвищення ефективності виконання девелоперських проектів
<b>Багатофакторний аналіз ризиків</b>	Визначення потенційних загроз для успішності ГПДК	FMEA (аналіз видів і наслідків відмов), аналіз ризиків	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень

Джерело: розроблено автором на основі [8]



**Рисунок 3. Використання концепції зацікавлених сторін як одного з методологічних елементів дослідження**

*Джерело: розроблено автором на основі [10]*

девелоперського проекту. Графічна модель ілюструє, як інтеграція концепції зацікавлених сторін у методологію дослідження дозволяє збалансувати стратегічні рішення, мінімізувати конфлікти інтересів та підвищити ефективність управління портфелем проектів.

Запропонований підхід до формування загально-методичних компонентів дослідження, що базується на концепціях цифровізації, вартісно-орієнтованого менеджменту та теорії зацікавлених сторін, дає можливість комплексно оцінювати економічні перспективи управління господарським портфелем девелоперської компанії. Такий підхід дозволяє визначити потенційні вигоди від інтеграції нових проектів до складу портфеля, сформувати збалансований набір стратегічних ініціатив та оцінити довгостроковий вплив ролі компанії як координатора всіх процесів проектного циклу.

Використання зазначених методологічних підходів дає можливість не лише структурувати госпо-

дарський портфель, але й прогнозувати економічні ефекти від управління ресурсами та залучення стейкхолдерів. Крім того, цифрові інструменти забезпечують прозоре адміністрування всіх етапів проектного циклу, дозволяючи будівельним компаніям мінімізувати ризики, підвищити ефективність реалізації інвестиційних ініціатив та забезпечити довгострокову стабільність розвитку [9].

Формування господарського портфеля девелоперської компанії вимагає системного підходу, що поєднує стратегічне управління, аналіз економічної ефективності та адаптацію до змін у будівельному секторі. Використання цифрових інструментів, вартісно-орієнтованого менеджменту та методів управління зацікавленими сторонами дозволяє не лише оптимізувати ресурсне планування, а й забезпечити прозорість управлінських процесів [11]. У таблиці 3 наведено основні методологічні компоненти, що визначають ключові переваги застосування сучасних

**Таблиця 3. Методологічні підходи до управління господарським портфелем девелоперської компанії**

<b>Методологічний підхід</b>	<b>Основні переваги застосування</b>	<b>Очікувані результати</b>
<b>Цифровізація процесів управління</b>	Автоматизація процесів планування та контролю	Мінімізація ризиків, підвищення ефективності реалізації проєктів
<b>Вартісно-орієнтований менеджмент (VBM)</b>	Оптимізація фінансових потоків та управління інвестиціями	Зростання капіталізації компанії, збільшення прибутковості
<b>Теорія зацікавлених сторін</b>	Врахування інтересів усіх учасників проєкту	Баланс інтересів, зниження конфліктів, підвищення довіри стейкхолдерів
<b>Аналіз ризиків та прогнозування наслідків</b>	Оцінка можливих фінансових та організаційних ризиків	Зменшення невизначеності, стратегічне планування змін
<b>Формування оптимального портфеля проєктів</b>	Визначення перспективних ініціатив та оптимізація ресурсів	Підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку

Джерело: розроблено автором на основі [11]

стратегічних підходів у девелоперському бізнесі, а також очікувані результати їх використання.

Застосування цих методологічних підходів дозволяє девелоперським компаніям сформувавши оптимальний набір проєктів, що відповідають як внутрішнім стратегічним пріоритетам, так і зовнішнім ринковим викликам. Врахування інтересів зацікавлених сторін забезпечує прозорість прийняття рішень, мінімізує ризики та сприяє підвищенню довіри інвесторів і партнерів [13].

Окрему роль відіграє цифровізація процесів управління, яка дозволяє використовувати сучасні технології для аналізу даних, автоматизації операційних процесів та вдосконалення механізмів контролю за реалізацією проєктів. Це сприяє оптимізації витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів та зменшенню впливу невизначеності на результати девелоперської діяльності.

Таким чином, інтеграція вартісно-орієнтованого підходу, цифрових технологій та стратегічного управління портфелем девелоперських проєктів дозволяє досягти довгострокової конкурентоспроможності компанії, підвищити прибутковість та створити стійку основу для майбутнього розвитку.

Проведене дослідження підтвердило, що методологічні основи формування портфеля будівельних проєктів девелоперського підприємства мають вирішальне значення для ефективного управління інвестиційною діяльністю, стратегічного планування та забезпечення сталого розвитку компанії. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції ефективно управління портфелем проєктів дозволяє будівельним девелоперам оптимізувати свої ресурси, підвищити прибутковість і мінімізувати ризики.

Методологічний підхід до формування портфеля будівельних проєктів базується на економіко-управлінських аспектах, серед яких ключову роль відіграють аналіз ринкової кон'юнктури, оцінка інвестиційної привабливості, управління фінансовими потоками та оптимізація бізнес-процесів. Важливою складовою є стратегічне планування, що включає визначення пріоритетних напрямків розвитку, оцінку ризиків та прогнозування економічної ефективності кожного проєкту.

Дослідження показало, що важливим елементом управління портфелем є системний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу, цифрові технології та сучасні моделі управління. Використання таких інструментів, як BIM (Building Information Modeling), великі дані (Big Data), прогнозна аналітика та автоматизовані системи управління ресурсами, дозволяє будівельним підприємствам значно підвищити ефективність реалізації проєктів.

Економічний аспект формування портфеля будівельних проєктів передбачає оптимізацію фінансових потоків, оцінку витрат, управління грошовими потоками та пошук альтернативних джерел фінансування. Впровадження моделей управління на основі вартості (Value-Based Management) дає змогу максимізувати прибутковість та підвищити рентабельність кожного проєкту в портфелі.

Значну роль відіграє управлінська складова, яка включає ефективну комунікацію між учасниками проєкту, гнучкі моделі управління (Agile, Lean Construction), інтеграцію ризик-менеджменту та адаптацію до змін ринкового середовища. Формування інноваційних підходів до управління проєктами дозволяє девелоперським компаніям

ям швидше адаптуватися до змін законодавства, екологічних стандартів та економічних факторів.

Окрему увагу слід приділити ризик-менеджменту у процесі формування портфеля будівельних проектів. Використання аналітичних інструментів для прогнозування ризиків, сценарного моделювання та стратегії диверсифікації дозволяє мінімізувати фінансові втрати та забезпечити стабільність реалізації проектів навіть у складних економічних умовах.

### Висновок

Методологічні основи та економіко-управлінські аспекти формування портфеля будівельних проектів девелоперського підприємства відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного управління інвестиційною діяльністю. Раціональне формування портфеля проектів є стратегічним інструментом підвищення прибутковості та фінансової стабільності компанії в умовах динамічного ринку, високої конкуренції та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Системний підхід до управління портфелем проектів передбачає аналіз економічних показників, прогнозування ризиків, оптимізацію використання ресурсів та впровадження сучасних технологій. Цифрові інструменти, такі як BIM, Big Data, прогнозна аналітика та автоматизовані системи управління, значно підвищують ефективність ухвалення рішень, зменшують ризики та сприяють оптимізації витрат.

Економічний аспект формування портфеля будівельних проектів охоплює оцінку фінансових потоків, інвестиційної привабливості, рентабельності та ризиків. Інноваційні фінансові механізми, зокрема державно-приватне партнерство, венчурне фінансування та залучення інституційних інвесторів, сприяють диверсифікації джерел фінансування та забезпеченню довгострокової ліквідності компанії.

З управлінської точки зору важливими факторами є оптимізація процесів, ефективне планування, використання адаптивних моделей управління та розподіл ресурсів відповідно до стратегічних цілей підприємства. Гнучкість у прийнятті управлінських рішень, застосування Agile-підходів, Lean Construction, ризик-менеджменту та мультипроектного управління дозволяє підвищити продуктивність і оперативно реагувати на ринкові зміни.

Ключовою умовою ефективного управління портфелем будівельних проектів є баланс між фінансовими ризиками, інвестиційною доцільністю, технічними можливостями та ринковою кон'юктурою. Використання комплексних методик оцінки ефективності проектів забезпечує стабільний розвиток компанії, підвищення її конкурентоспроможності та мінімізацію ризиків незавершеного будівництва.

Раціональне формування портфеля будівельних проектів базується на інтеграції економічних, управлінських та технологічних інструментів. Завпровадження цифрових технологій, адаптивних фінансових моделей та стратегічного управління сприяє підвищенню ефективності девелоперських компаній у довгостроковій перспективі.

Перспективними напрямками подальшого розвитку є розробка методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління портфелем проектів, впровадження штучного інтелекту для прогнозування ризиків та створення динамічних моделей управління активами у будівельному секторі. Це дозволить девелоперським підприємствам ефективно адаптуватися до ринкових змін, зменшити фінансові ризики та забезпечити довгострокову стабільність у сфері будівництва та нерухомості.

### Список використаних джерел:

1. Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. *Portfolio Management for New Products*. New York: Basic Books, 2001.
2. Levine, H. A. *Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits*. New York: AMACOM, 2005.
3. Miles, M. E., Netherton, L. M., & Schmitz, A. *Real Estate Development: Principles and Process*. 5th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015.
4. Project Management Institute. *The Standard for Portfolio Management*. 4th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.
5. Білоусов О. М. Економіко-управлінські аспекти формування інвестиційного портфеля девелопера в будівельній галузі. // *Бізнес-навігатор*. – 2019. – №6.1(56). – С. 239–246.
6. Зайчук С. В. Визначальні компоненти методологічної платформи формування господарського портфеля підприємства в оновленому форматі сучасного девелопменту. // *Будівельне виробництво*. – 2023. – №76. – С. 85–90.

7. І.Л. Федун, Ю.А. Чуприна Інструментарій державного регулювання будівництвом // Будівельне виробництво №66 2019 с. 87–91

8. Малихіна О. М. Трансформація підходів та засобів діагностики ризиків інвестиційних проєктів та державних цільових програм. // Innovative Solutions in Modern Science. – 2019. – №2(29). – С. 5–14. [https://doi.org/10.26886/2414-634X.2\(29\)2019.1](https://doi.org/10.26886/2414-634X.2(29)2019.1)

9. Петраш О. П. Формування інвестиційного портфелю будівельної девелоперської компанії: теоретико-методологічні та прикладні аспекти. – Дис. канд. екон. наук. – Київ, 2015.

10. Рижаків Д. А., Рижаків Г. М., Шпакова Г. В. Інструментарій формування господарського портфеля підприємства-девелопера. // Бізнес-навігатор. – 2019. – №6.1(56). – С. 257–263.

11. Рижаків Г. М., Рижаків Д. А., Шпакова Г. В. Оцінка продуктивності операційної системи девелопера в мікросередовищі стейкхолдерів житлового будівництва. // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2019. – Вип. 42. – С. 120–131. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv\\_2019\\_42\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2019_42_16)

12. Фесун А. С. Динамічно-цільовий підхід до формування інвестиційного портфелю девелоперського проєкту: ризикологічні аспекти оцінки та діагностики. // Статий розвиток економіки. – 2015. – №1(26). – С. 96–101.

13. Чуприна Ю.А. Бінд В.Є. Кучеренко О.І. Вартісно-інжинірингові компоненти попередження економічних деструкцій в діяльності учасників проєктів будівельного девелопменту / Ю.А. Чуприна, В.Є. Бінд, О.І. Кучеренко, Х.М. Чуприна, М.В. Горбач, С.В. Петруха // Управління розвитком складних систем: зб.наук. пр.–К.: КНУБА, 2021. – №45. – с. 119–130.

#### References:

1. Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. Portfolio Management for New Products. New York: Basic Books, 2001.

2. Levine, H. A. Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits. New York: AMACOM, 2005.

3. Miles, M. E., Netherton, L. M., & Schmitz, A. Real Estate Development: Principles and Process. 5th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015.

4. Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management. 4th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

5. Bielousov, O. M. Economic and managerial aspects of forming the investment portfolio of a developer in the

construction industry. // Business Navigator. – 2019. – No. 6.1(56). – pp. 239–246.

6. Zaichuk, S. V. Determinant components of the methodological platform for forming the enterprise's business portfolio in the updated format of modern development. // Construction Production. – 2023. – No. 76. – pp. 85–90.

7. Fedun, I. L., & Chupryna, Yu. A. State regulation tools in construction. // Construction Production. – 2019. – No. 66. – pp. 87–91.

8. Malykhina, O. M. Transformation of approaches and methods for diagnosing risks of investment projects and state-targeted programs. // Innovative Solutions in Modern Science. – 2019. – No. 2(29). – pp. 5–14. [https://doi.org/10.26886/2414-634X.2\(29\)2019.1](https://doi.org/10.26886/2414-634X.2(29)2019.1)

9. Petrash, O. P. Formation of the investment portfolio of a construction development company: theoretical-methodological and applied aspects. – Ph.D. dissertation in economics. – Kyiv, 2015.

10. Ryzhakov, D. A., Ryzhakova, G. M., & Shpakova, G. V. Tools for forming the business portfolio of a developer enterprise. // Business Navigator. – 2019. – No. 6.1(56). – pp. 257–263.

11. Ryzhakova, G. M., Ryzhakov, D. A., & Shpakova, G. V. Assessment of the performance of a developer's operational system in the microenvironment of residential construction stakeholders. // Ways to Improve Construction Efficiency in the Context of Market Relations Formation. – 2019. – Issue 42. – pp. 120–131. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv\\_2019\\_42\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2019_42_16)

12. Fesun, A. S. A dynamically targeted approach to forming an investment portfolio for a development project: risk assessment and diagnostics aspects. // Sustainable Economic Development. – 2015. – No. 1(26). – pp. 96–101.

13. Chupryna, Yu. A., Bind, V. Ye., Kucherenko, O. I., Chupryna, Kh. M., Horbach, M. V., & Petruha, S. V. Cost-engineering components for preventing economic disruptions in the activities of construction development project participants. // Management of Complex Systems Development: Collection of Scientific Papers. – Kyiv: KNUCA, 2021. – No. 45. – pp. 119–130.

#### Дані про авторів

##### Гергі Денис Семенович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0006-7496-5026>

e-mail: gergy.ds@knuba.edu.ua

**Різун Дмитро Юрійович,**

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0008-0489-911X>

e-mail: Dmitriy.rizun@gmail.com

**Вовкович Юрій Володимирович,**

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0004-4446-0102>

e-mail: Vovkovich79@gmail.com

**Овсяник Михайло Сергійович,**

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0007-9356-6626>

e-mail: ovsianik1991@gmail.com

**Data about the authors****Denys Gergi,**

Postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: gergy.ds@knuba.edu.ua

**Dmytro Rizun,**

Postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: Dmitriy.rizun@gmail.com

**Yurii Vovkovych,**

Ph.D. Student at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: Vovkovich79@gmail.com

**Mykhaylo Ovsyanik,**

Postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: ovsianik1991@gmail.com

УДК 657.3:332.1:69.03

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16408704>

ШЕВЧУК А. Л.

## Управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі для оптимізації їх діяльності

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі щодо оптимізації їх діяльності.

**Метою дослідження** є визначення основних елементів управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі задля оптимізації їх діяльності.

**Методи дослідження.** В роботі було використано такі методи дослідження: метод аналізу та синтезу; метод порівняння; SWOT-аналіз; метод економічного аналізу; метод експертних оцінок; графічний метод та ін.

**Результати роботи.** Встановлено, що підприємства будівельної галузі стикаються з численними викликами, які впливають на ефективність їх діяльності та конкурентоспроможність. Серед основних проблем виокремлено високу капіталомісткість будівельних проєктів, тривалі терміни окупності інвестицій, нестабільність ринку нерухомості та залежність від макроекономічних чинників. Визначено, що оптимізація діяльності будівельних підприємств не може існувати окремо від ефективного управління їх фінансовим потенціалом. В роботі визначено фінансовий потенціал підприємства як комплексне поняття, яке включає всі ресурси, що можуть бути залучені для досягнення стратегічних та оперативних цілей. Серед ключових проблем управління фінансовим потенціалом будівельних підприємств було визначено: неефективне використання наявних фінансових ресурсів, незбалансованість структури джерел фінансування, висока залежність від зовнішніх запозичень, низький рівень фінансової стійкості, а також недосконалість системи управління ризиками. З метою подолання цих проблем було рекомендовано використовувати інструменти та методи, які дозволять підприємствам ефективніше залучати, розподіляти та використовувати фінансові ресурси, забезпечуючи при цьому стійкість та гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов. Особливу увагу слід приділити підвищенню якості фінансового планування, впровадженню сучасних методик управління фінансами, а також розробці заходів з мінімізації фінансових ризиків, що супроводжують діяльність будівельних підприємств.

**Галузь застосування результатів.** Фінанси підприємства, економіка, будівельна галузь, управління фінансовими ризиками, управління фінансовим потенціалом.