

УДК 69.003:005.8

Рибак Анатолій Іванович

Доктор технічних наук, професор кафедри бізнес-адміністрування та корпоративної безпеки
Міжнародний гуманітарний університет, Одеса

Азарова Ірина Борисівна

Здобувач кафедри бізнес-адміністрування та корпоративної безпеки, orcid.org/0000-0002-9332-5124
Міжнародний гуманітарний університет, Одеса

**ЦІНІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНИМИ
ЖИТЛОВИМИ ПРОЕКТАМИ**

***Анотація.** Системами управління проектами, які здатні найрезультативніше відповідати на виклики сучасної економіки, багато фахівців вважають системи, що базуються на ціннісно-орієнтованому підході. У сучасних наукових розробках і стандартах з управління проектами достатньо мало уваги було приділено оцінці цінностей, які не можуть бути виражені фінансово, покладаючи це на власний розсуд проектних менеджерів. Тому у статті розглянуто методіку досягнення максимальної цінності інвестиційно-будівельних житлових проектів на базі стейкхолдер-підходу. Цінність виражена не тільки у фінансових аспектах, а розглянута для усіх стейкхолдерів проекту через балансування їх інтересів протягом усього життєвого циклу проекту і збудованого житла. Запропонована модель ціннісно-орієнтованого управління на основі стейкхолдер-підходу дозволяє визначати цілі не тільки стосовно фінансових показників, а й забезпечувати баланс інтересів усіх стейкхолдерів проекту.*

***Ключові слова:** інвестиційно-будівельні проекти; житлове будівництво; ціннісно-орієнтоване управління будівельними проектами*

Постановка проблеми

За даними Держкомстату, сьогодні приблизно третина населення України проживає у незадовільних житлових умовах. Проте, житлове будівництво як найважливіше джерело поповнення житлового фонду останнім часом переживає спад. У 2014 р. обсяг виконаних будівельних робіт зменшився на 21,7% порівняно з 2013 р. [1].

Причини подібних явищ полягають у багатьох областях. Як виявили попередні дослідження, розвиток будівельної галузі гальмує загальна економічна ситуація в країні, недосконала система ризик-менеджменту будівельних проектів [2; 3], недоліки законодавчої бази будівництва, у тому числі, стосовно його фінансування [4; 5]. До подібних негативних явищ, на думку автора статті, призводить також певний підхід в управлінні, який на жаль, набув поширеного застосування не лише в Україні. Забудовники охоче збирають гроші приватних осіб-інвесторів для будівництва, проте далеко не завжди сприймають їх як партнерів по бізнес-проекті. Система менеджменту будівництва орієнтована суто на інтереси будівельника, а споживача продукції у більшості випадків не бере до уваги. Тому треба змінити підхід в управлінні житловими проектами та перенести акценти: з забезпечення максимізації прибутку будівельників

на спрямованість до досягнення цінності проекту для всіх його зацікавлених сторін та протягом усього життєвого циклу проекту.

Стосовно самого поняття цінності, неоднозначне його тлумачення призвело до існування двох дослідницьких традицій у цій сфері [6].

Перша трактує цінності як синонім вартості бізнесу. Саме цей підхід, на думку автора цього дослідження, частково й спонукає будівельників зважати тільки на власний прибуток, нехтуючи інтересами споживачів житла.

Друга традиція вважає такий підхід дещо обмеженим в силу недостатньої уваги іншим зацікавленим у проекті, та вважає важливим досягнення «балансу інтересів» для всіх стейкхолдерів. Формування ціннісно-орієнтованого підходу в управлінні житловими проектами найбільш доцільно здійснювати саме на базі теорії стейкхолдерів, запропонованої Р.Е. Фріменом, яка містить в собі універсальний підхід до управління бізнесом, та створює наукове підґрунтя ціннісно-орієнтованого менеджменту в галузі управління проектами. Однак, у обох традиціях та у сучасних наукових розробках і стандартах з управління проектами достатньо мало уваги було приділено оцінці цінностей, які не можуть бути виражені фінансово, покладаючи це на власний розсуд проектних менеджерів.

Аналіз досліджень і публікацій

Дослідження ціннісно-орієнтованого підходу в управлінні проводили С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, І. А. Бабаєв, Д. Мактагарт, О. Г. Мендрул, В. В. Молоканова, Б. Ньюмен, П. Пеллеманс, М. І. Рич, В. Б. Рогозіна, М. Рокич, Т. В. Романів, Ю. М. Тесля, І. В. Трифонов, Дж. Шег та інші. Вагомий вклад у розвиток теорії стейкхолдерів внесли такі вчені, як П. Гомез, В. В. Грабарь, І. Б. Гурков, С. Майлз, А. Менделоу, Р. Мітчелл, Г. Саваж, К. Сколз, А. Фридман, Р. Фрімен, Дж. Фруман, Б. Холцер, та інші. Баланс інтересів стейкхолдерів, якому присвячені останні труди науковців, або встановлюється між усіма стейкхолдерами суто за їх фінансовими інтересами, як це зазначено в роботах М. І. Рича, В. В. Саніна, або розглядаються лише інтереси окремої групи стейкхолдерів (бенефіціари), як у працях Т. Г. Фесенко, або розглянуті в загальних рисах у рамках ресурсної концепції, як у роботах І. Б. Гуркова.

Мета статті

Формалізація методики досягнення максимальної цінності результатів проекту, виражених не тільки у фінансових аспектах, розглянутої для усіх стейкхолдерів проекту через балансування їх інтересів протягом усього життєвого циклу проекту та збудованого житла, – мета наукової проблеми цього дослідження.

Виклад основного матеріалу

Загальні принципи ціннісно-орієнтованого управління

Для комерційних проектів, що мають високу соціальну складову – житлове будівництво, цінність проектів потрібно розглядати як здатність задовольнити результатами проекту інтереси зацікавлених сторін або стейкхолдерів проекту. Далі визначимо кому, як та на якому етапі реалізації інвестиційно-будівельного проекту слід оцінювати та задовольняти інтереси стейкхолдерів.

З одного боку, це варто робити якнайраніше, тоді виправлень проекту під певні інтереси буде менше, адже всі вони вже будуть закладені з початку. Відповідно менше переробок та нижче вартість проектних робіт – а це задовольняє інтерес того, хто за це сплачує. Але з іншого боку, як люди можуть визначити думку стосовно того, що саме ще не є визначеним? Якщо хоч загальні межі проекту ще не окреслені, ніхто не зможе сказати як він до нього ставиться. Потрібно мати концепцію проекту, щоб мати що обговорювати. Це пов'язане із здатністю до сприйняття інформації людьми – опис словами зазвичай сприймається більш абстрактно та менш доступно, ніж зображене візуально.

Тому створення концепції проекту з врахуванням інтересів стейкхолдерів нерозривно пов'язане з цілепокладанням у житловому будівництві. Цілі будівельних проектів зазвичай формуються у вигляді концепції проекту, яка відображується у інвестиційному задумі. У житловому будівництві інвестиційний задум, залежно від складності проекту та досвіду організації, яка веде проект, може включати від техніко-економічних показників будівлі із прив'язкою її до майданчику будівництва, до передпроектних розробок із досить детальними кресленнями об'ємно-планувальних, технічних рішень, та, навіть, до техніко-економічного обґрунтування. Збільшення деталізації інвестиційного задуму призводить до більш точного визначення ставлення до проекту стейкхолдерів, проте, збільшує обсяг роботи з переробки у випадку внесення ними коректив. Автором цього дослідження вважається за доцільне розробка інвестиційного задуму в обсязі передпроектних розробок концепції забудови із визначенням кошторису будівництва за укрупненими показниками. Це надасть усім зацікавленим бачення того, що будується, і скільки це коштуватиме. До виконання концепції слід залучити організацію, яка спеціалізується на виготовленні проектно-кошторисної документації для будівництва.

Однак, тим, хто розроблятиме концепцію, спочатку слід задати напрямок її розробки. А саме – окреслити очікуваний сегмент споживачів – соціальний, середній або преміум клас, власність або аренда, призначення вбудованих громадських приміщень та ін. Це суттєво впливатиме на об'ємно-планувальні рішення. Варто попередньо окреслити можливості майданчику – поверховість, рельєф, містобудівні обмеження, ґрунтова основа, ресурсне, обслуговуюче та транспортне забезпечення та ін. Тобто концепція також не виникає з нічого, їй передує маркетинговий аналіз ринку нерухомості, аналіз умов будмайданчику, містобудівної документації та інше. Вплив різноманітних факторів на формування інвестиційного задуму проекту умовно зображений на рис. 1.

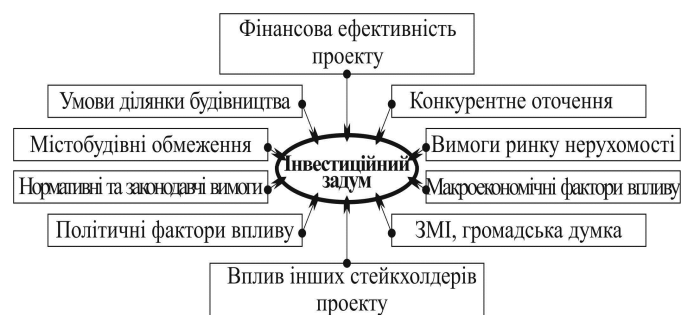


Рисунок 1 - Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища проекту на його інвестиційний задум

Особливо важливим є те, що деякі дуже суттєві фактори можуть бути остаточно визначені лише набагато пізніше, після формування інвестиційного задуму та бізнес-планування, на етапі виготовлення проектно-кошторисної документації. Це такі фактори, як:

- містобудівні обмеження;
- нормативні та законодавчі вимоги;
- особливі умови ділянки будівництва.

Зокрема, якщо розрахунок бізнес-плану проводиться для нормальних умов будівництва, а за результатами інженерних вишукувальних робіт під будівельним майданчиком у ґрунті виявились невідомі раніше пустоти природного чи техногенного походження, або стародавні історичні поховання, пам'ятки або інше, фінансова ефективність проекту може значно змінитись. Інколи ставиться навіть питання щодо неможливості забудови такого майданчику.

Хто ж має виконувати цю роботу, особливо з огляду на те, якою важливою вона є саме на цьому початковому етапі та скільки ризиків тут закладається на майбутнє. Безперечно, це повинна бути особа або компанія, яка має досвід у проектуванні, будівництві, експлуатації, продажі подібних проектів та добре розуміється у широкому спектрі пов'язаних із цим нюансів. Це не може бути лише проектувальник, адже в нього бракує досвіду експлуатації або досвіду у галузі нерухомості. Також не варто це проводити будівельнику з тих же причин. Фахівці з нерухомості та фінансисти не матимуть достатньо інформації з будівельних технічних аспектів. Очевидним є об'єднання фахових знань всіх спеціалістів на стадії формування концепції. Але залучення окремих фахівців, скажімо, будівельною компанією ріелторів для аналізу ринку нерухомості в рамках консалтингу, по-перше, не безкоштовне, по-друге, організаційно не завжди зручне. Проектний менеджмент потребує певної оперативності, яку у такому режимі роботи отримати непросто. Крім того, отримана інформація ріелторів, здебільшого, про те, що вже сталося на ринку, а довгострокові прогнози з огляду строків будівництва, точнісно вирізнятись навряд чи будуть. Тому знадобиться моніторинг стану ринку нерухомості протягом усієї реалізації з внесенням відповідних коректив.

Вирішити проблему здатні, зокрема, компанії-девелопери, що концентрують у собі всі функції, пов'язані із плануванням, будівництвом, експлуатацією, управлінням проектом та, власне, нерухомістю. Саме вони здатні найефективніше справлятися з усіма питаннями будівництва та експлуатації не лише житлової нерухомості, адже ведуть об'єкт від інвестиційного задуму протягом усього його життєвого циклу[7].

Поняття «development» з англійської перекладається як розвиток. Девелопмент – це

процес реалізації проекту. Девелопментом – займаються компанії, які інвестують кошти в будівництво і / або керують даним процесом.

У об'єднанні декількох активних функцій інвестиційно-будівельного процесу в особі одного суб'єкта, з одного боку, є ряд позитивних сторін:

- повна відповідальність за результати інвестиційної діяльності;
- можливість впливати на результати реалізації проекту на всіх етапах його здійснення;
- формування стійких ділових зв'язків на всіх етапах реалізації проекту;
- зниження собівартості проекту, і як наслідок – збільшення фінансових результатів;
- поліпшення споживчих характеристик об'єкта, наслідком чого є збільшення ринкової вартості об'єкта.

З іншого боку, негативним моментом подібного роду поєднання функцій є зростання інвестиційних ризиків, оскільки можливості перекласти наслідки непередбачених подій на інших учасників при поєднанні функцій просто немає.

Проектна діяльність зі створення об'єктів нерухомості вже давно має назву «інвестиційно-будівельна», що включає поняття капіталізації інвестицій та задоволення потреб споживачів в об'єктах нерухомості, реалізованих через капітальне будівництво, а також задоволення потреб та очікувань всіх учасників проекту (в Україні та Росії такі інвестиційні проекти називають девелоперськими, тобто «проектами розвитку» комерційної чи промислової нерухомості).

У зарубіжних країнах девелопмент як спосіб організації інвестиційно-будівельного процесу вивчають впродовж ста років. З 1936 року в США існує інститут міських земель (ULI), що є некомерційною дослідницькою установою, яка налічує 17 тисяч членів і партнерів в 60 країнах світу на сьогодні.

Функціями девелопменту в інвестиційно-будівельній діяльності є такі:

- 1) здійснення підприємницької діяльності, основна мета якої – отримання комерційної вигоди;
- 2) організація фінансування девелоперського проекту;
- 3) кількісні і якісні зміни у проекті протягом його реалізації, експлуатації;
- 4) реалізація проекту відповідно до певного плану дій – бізнес-плану та проектною документації.

Тобто девелопмент призначений для виконання майже усіх основних функцій управління проектом – визначення та управління змістом та обсягом проекту, управління фінансовими ресурсами, розкладом, якістю [8]. Він постає тим ланцюжком, що поєднує усі розрізнені законодавчо та функційно групи учасників проекту, зацікавлених сторін та споживачів.

Характерним також є те, що саме в інтересах девелоперів дотримуватись інтересів усіх

зацікавлених сторін проекту протягом усього життєвого циклу і здійснювати управління проектом з максимальною ефективністю для стейкхолдерів. Загальна схема такого підходу до управління житловими проектами, запропонована автором цього дослідження, та придатна до застосування у девелоперських та інших компаніях протягом усього життєвого циклу будівлі, наведена на рис. 2.



- Примітка:
- 1 - Здійснює замовник (девелопер);
 - 2 - Здійснює в залежності від категорії складності об'єкту або замовник або призначені органи експертизи;
 - 3 - Здійснює в залежності від категорії складності об'єкту або замовник або призначені органи влади - приймальна комісія;
 - 4 - Здійснює замовник (девелопер);
 - 5 - Здійснюють відповідні державні служби контролю;
 - 6 - Здійснення коректування в межах поточного ремонту;
 - 7 - Здійснення коректування у вигляді реконструкції.

Рисунок 2 – Врахування інтересів стейкхолдерів в управлінні житловими проектами

Як бачимо з ілюстрації, інтереси стейкхолдерів відображено з самого початку на етапі формування інвестиційного задуму. Під впливом інтересів стейкхолдерів, визначених вже на цьому етапі, відбувається цілепокладання та формуються вимірювальні цілі проекту. Далі вони закріплюються у завданні на проектування, згідно якого виконується проектно-кошторисна документація. Потім на базі погодженої документації відбувається будівництво, протягом якого здійснюється моніторинг інтересів стейкхолдерів, особливо тих, чиї інтереси здатні змінюватись під впливом зовнішніх чинників. За необхідності у проект вносять корективи. По завершенні будівництва настає стадія експлуатації. Протягом неї, з огляду на довготривалість цього етапу життєвого циклу до 100 років згідно чинної нормативної документації [9], також здійснюється моніторинг інтересів стейкхолдерів. За отриманими результатами з невідповідності призначення або стану будівлі інтересам стейкхолдерів, можливі два варіанти перебігу подій для приведення будівлі у відповідність.

Якщо інтерес стейкхолдера-мешканця або орендаря будинку, виражається у приведенні у житловий стан будівлі, яка за часи експлуатації втратила належний вигляд, то це можливо здійснити у межах проведення поточного ремонту. Проведення таких ремонтів є операційною діяльністю та має передбачатись у плановому режимі експлуатуючою організацією.

Що саме підпадає під визначення поточного ремонту зазначено у роз'яснювальному листі №9/9-1056 від 15. 07. 2009 Міністерства регіонального розвитку та будівництва України [10]. Якщо стейкхолдер бажає більш радикальних змін – наприклад, перші два поверхи будівлі перелаштувати з житлових під офісні або торговельні, тобто змінити за призначенням, то це вже є реконструкцією і фактично являє собою новий проект. І цикл повторюється. Визначення реконструкції згідно нормативним документам таке.

«Перебудова житлового будинку з метою поліпшення умов проживання, експлуатації, зміни кількості житлових квартир, загальної і житлової площі тощо у зв'язку зі зміною геометричних розмірів, функціонального призначення, заміною окремих конструкцій, їх елементів, основних техніко-економічних показників».

Слід зазначити, що на певних етапах реалізації проекту інтереси стейкхолдерів різняться, і самі стейкхолдери не одні й ті самі. Будинок може змінювати власника, так само, як і окремі квартири. Можуть змінюватись нормативні та законодавчі вимоги у галузі, але методики визначення стейкхолдерів, їх аналізу, управління проектом на базі концепції стейкхолдер-підходу лишаються незмінними.

Визначення цінності інвестиційно-будівельних житлових проектів

Для визначення цінності інвестиційно-будівельних житлових проектів пропонується спочатку здійснити аналіз стейкхолдерів проекту, що виконується у шість етапів. Спочатку визначаються інтереси стейкхолдерів за окремими характеристиками проекту, такими як фінансові, об'ємно-планувальні, інженерно-технічні, юридичні та інші показники проекту. Потім стейкхолдери оцінюються за чотирма категоріями: ступенем впливу на проект, ставленням до показника проекта, готовністю до співпраці та комунікацій та стабільністю позиції. Отримані дані заносяться у пелюсткову діаграму, наведену на рис. 3.

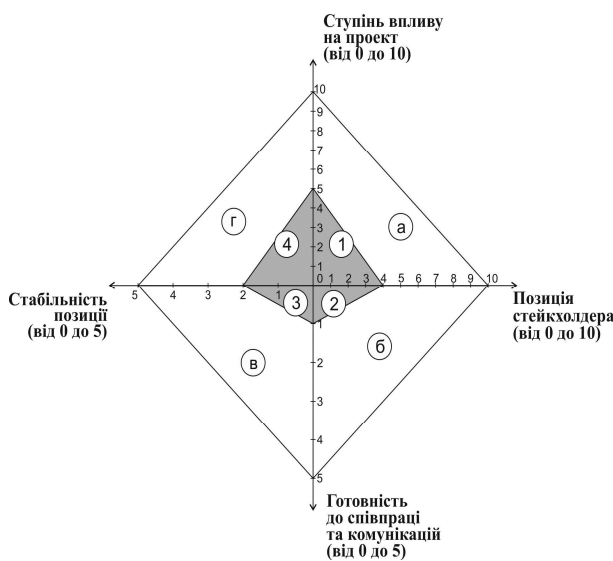


Рисунок 3 – Пелюсткова діаграма аналізу інтересів стейкхолдерів

Діаграма допомагає чіткіше окреслити позицію стейкхолдера щодо означеного показника проекта за зоною, в якій знаходяться його дані.

Зокрема, зона 1 – критична зона. Стейкхолдер не підтримує показник проекту, та має вагомий вплив на проект; зона 2 – стейкхолдер не підтримує проект та не готовий співпрацювати і т. д. Потім за визначеною зоною обирається доцільна стратегія поведіння із стейкхолдерами – від партнерства в реалізації проекту у випадку контактної підтримуючої позиції, до змін показників проекту на вимогу стейкхолдера у випадку впливової протидійної позиції.

Якщо зміна показників на вимогу окремої групи стейкхолдерів призводить до конфлікту інтересів стейкхолдерів, визначення вимірювальних цілей проекту слід проводити згідно запропонованої моделі ціннісно-орієнтованого цілепокладання на базі стейкхолдер-підходу.

Нехай S_1, S_2, \dots, S_n – це стейкхолдери проекту:

$$S = (S_1, S_2, \dots, S_n), \quad (1)$$

P_m – показники проекту, за якими стейкхолдери мають свої інтереси. Тоді максимальна цінність проекту Z_m за окремим показником P_m може бути розглянута як множення коефіцієнта впливу кожного стейкхолдера на його підтримуючу позицію:

$$Z_m = A_1 \Gamma B_1 + A_2 \Gamma B_2 + \dots + A_n \Gamma B_n, \quad (2)$$

де $A_n > 0$.

Максимальна цінність усього проекту Z_{np} може бути представлена як сума цінностей за кожним з показників для кожного з стейкхолдерів у формулі:

$$Z_{np} = \sum_m^{i=1} Z_m \quad (3)$$

Умовно вважаємо, що кількість та вплив стейкхолдерів протягом реалізації проекту незмінні.

Порівняння значень фактичної цінності проекту, визначеною на базі фактичних значень позицій та впливу, із максимальною цінністю Z_{np} при зміні значень показників P_m дозволить обрати такий варіант поєднання показників проекту, що забезпечить найбільшу цінність результатів проекту для його стейкхолдерів.

Коли при цілепокладанні у проект неможливо отримати такі показники, які задовольняли б абсолютно усі групи стейкхолдерів, виникає відхилення ΔZ між максимальною та фактичною цінністю проекту, що становить ризики проекту, пов'язані із невідповідністю результатів проекту інтересам його стейкхолдерів. Величину відхилення, згідно експертних оцінок за умовами конкретного проекту, можливо розділити умовно на три-чотири групи, що наведені з відповідними рівнями ризику у таблиці.

Таблиця – Оцінка ризиків від конфлікту інтересів стейкхолдерів за показником ΔZ

Величина відхилення ΔZ	Рівень ризику конфлікту інтересів $IR = \Delta Z$
1	2
$\Delta Z < 20\%$	Є незначні ризики
$20\% \leq \Delta Z < 50\%$	Середні ризики
$50\% \leq \Delta Z < 90\%$	Значні, суттєві ризики недосягнення цілей проекту
$\Delta Z \geq 90\%$	Ризик максимальний, дуже імовірна невдача проекту

Як було визначено у попередніх дослідженнях [3], способами обробки ризиків є пом'якшення, передача, ухилення та прийняття. Обрання способу обробки ризиків варто проводити з урахуванням зони показників групи стейкхолдерів, яка спричиняє відхилення цінності від максимальної. За незначних ризиків усі способи мають бути розглянутими, однак за значних ризиків, навряд чи хтось погодиться на вигідних умовах їх взяти на себе та застрахувати. Також немає сенсу їх приймати свідомо та ще й на етапі цілепокладання. Тому слід розглядати ухилення та пом'якшення таких ризиків. Пошук відповідних способів рішення проблеми можливо здійснювати розробленими та широко застосованими методиками нетрадиційного вирішення задач – «Мозковий штурм», «Open Space» та інші.

Висновки

У публікації наведено вирішення актуальної наукової проблеми ціннісно-орієнтованого управління інвестиційно-будівельними проектами будівництва житла з урахуванням інтересів зацікавлених сторін.

Серед основних перепонів впровадженню стейкхолдер-підходу є припущення, що це призведе до зростання витрат компанії порівняно з конкурентами. Проте, використання критеріїв балансу інтересів стейкхолдерів, за рахунок стійкості та синергізму побудованих відносин та зв'язків, у більш тривалих періодах дає більший приріст доходу, ніж додержання критерію максимізації прибутків. Останній шлях веде до подовження строків реалізації проектів,

упущення вигоди та прямим збиткам. Це, зокрема, підтверджують емпіричні дослідження Б. Бенсона, У. Девідсона, Є. Хілмана та Дж. Кейма у стратегічному менеджменті.

Запропонована методика ціннісно-орієнтованого управління інвестиційно-будівельними житловими проектами на основі стейкхолдер-підходу може застосовуватись для визначення цілей проектів не лише у будівельній галузі. Вона дозволяє визначати цілі не тільки стосовно фінансових показників, та забезпечувати баланс інтересів усіх стейкхолдерів проекту. Зближення кола інтересів різних груп стейкхолдерів підвищує шанси на успіх проекту та знижує ризики його невдалої реалізації. Успішне будівництво житла, що забезпечує створення цінності для усіх учасників, також має велике соціальне значення для населення країни, яке цього житла потребує.

Методика ціннісно-орієнтованого управління проектами на базі стейкхолдер-підходу дозволяє:

- визначити коло зацікавлених сторін та ключові параметри проекту;
- отримати ціннісні показники стейкхолдерів стосовно цілей проекту;
- виявити конфлікти інтересів стейкхолдерів;
- оцінити ризики, пов'язані із виявленими конфліктами інтересів;
- знайти та застосувати ефективні методи обробки ризиків, знизивши їх у проекті до прийнятного рівня.

Модель також дозволяє ідентифікувати та оцінити ризики, пов'язані з перетином інтересів різних груп стейкхолдерів проекту.

Список літератури

1. Матеріали сайту Державної служби статистики. «Обсяг виконаних будівельних робіт за регіонами у 2014 році» [Електронний ресурс]: Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/bud/ovb_reg/ovb_reg_u/ovb_regm_2014_u.htm
2. Рибак А. І., Азарова І. Б. Аналіз ризиків будівельних проектів у галузі житлового будівництва // Вісник НТУ «ХПІ» №3(1046) – Харків: НТУ «ХПІ», 2014. – С. 3-7.
3. Азарова І. Б. Управління ризиками проектів у галузі житлового будівництва [Текст] / І. Б. Азарова // Управління розвитком складних систем. – 2015. – №23. – С. 12-21.
4. Рибак А. І., Азарова І. Б. Аналіз механізмів фінансування будівельних проектів в галузі житлового будівництва. Державні програми та фінансування [Текст] / А. І. Рибак, І. Б. Азарова // Управління розвитком складних систем. – 2014. – №17 – С. 52-59.
5. Рибак А. І., Азарова І. Б. Аналіз механізмів фінансування будівельних проектів в галузі житлового будівництва. Ринковий механізм фінансування [Текст] / А. І. Рибак, І. Б. Азарова // Управління розвитком складних систем. – 2014. – №. 18 – С. 88-97.
6. Лавренко В. В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: ресурсні аспекти [Текст] / В. В. Лавренко // Вчені записки : зб. наук. праць. / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; відп. ред. А. Ф. Павленко. – 2012. – Вип. 14, ч. 2. – С. 139-144.
7. Дюкова, О. М. Управление развитием недвижимости: учебное пособие/ О. М. Дюкова, Н. И. Пасяда. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 100 с.
8. Мазур, И. И. Девелопмент недвижимости. Справочник для профессионалов/ И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Елима; Омега-Л, 2009. – 1035 с.

9. Загальні принципи забезпечення надійності та конструктивної безпеки будівель, споруд, будівельних конструкцій та основ: ДБН В. 1. 2-14-2009 [Електронний ресурс] // Сайт компанії Експерт – 463. – Режим доступу: http://expert-436.info/wp-content/uploads/2012/09/dbn_v.1.2-14-2009_.doc

10. Про віднесення ремонтно-будівельних робіт до капітального чи поточного ремонту: Лист N 9/9-1056, 15. 07. 2009 Міністерство регіонального розвитку та будівництва України [Електронний ресурс] // Матеріали сайту «Закон і норматив». – Режим доступу: <http://www.zakon-i-normativ.info/index.php/component/lica/?href=0&view=text&base=1&id=526902&menu=654504>

11. Житлові будинки. Реконструкція та капітальний ремонт: ДБН В. 3. 2-2-2009 [Електронний ресурс] // Міністерство регіонального розвитку, будівництва, та житлово-комунального господарства України. – Офіц. сайт – Режим доступу: http://www.minregion.gov.ua/attachments/files/bydivnitstvo/texnichne-regulyuvannya/normuvannya/DBN_V.3.2_2_2009.pdf

Стаття надійшла до редколегії 09.10.2015

Рецензент: д-р техн. наук, проф. А. В. Шахов, Одеський національний морський університет, Одеса.

Рыбак Анатолий Иванович

Доктор технических наук, профессор

Международный гуманитарный университет, Одесса

Азарова Ирина Борисовна

Соискатель кафедры бизнес-администрирования и корпоративной безопасности, orcid.org/0000-0002-9332-5124

Международный гуманитарный университет, Одесса

ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫМИ ЖИЛИЩНЫМИ ПРОЕКТАМИ

Аннотация. Системами управления проектами, которые способны наиболее результативно отвечать на вызовы современной экономики, многие специалисты считают системы, основанные на ценностно-ориентированном подходе. В современных научных разработках и стандартах по управлению проектами достаточно мало внимания было уделено оценке ценностей, которые не могут быть выражены финансово, возлагая это на усмотрение проектных менеджеров. Поэтому в статье рассмотрена методика достижения максимальной ценности инвестиционно-строительных жилищных проектов на базе стейкхолдер-подхода. Ценность выражена не только в финансовых аспектах, а рассмотрена для всех стейкхолдеров проекта через балансировку их интересов в течение всего жизненного цикла проекта и построенного жилья. Предложенная модель ценностно-ориентированного управления на основе стейкхолдер-подхода позволяет определять цели не только по финансовым показателям, но и обеспечивать баланс интересов всех стейкхолдеров проекта.

Ключевые слова: инвестиционно-строительные проекты; жилищное строительство; ценностно-ориентированное управление строительными проектами

Rybak Anatoly

Doctor of Technical Sciences, Professor

International Humanitarian University, Odessa

Azarova Irina

Competitor of department of business-administration and corporate safety, orcid.org/0000-0002-9332-5124

International humanitarian university, Odessa

VALUE-ORIENTED MANAGEMENT OF INVESTMENT AND CONSTRUCTION HOUSING PROJECTS

Abstract. Project management systems that are able to more effectively meet the challenges of today's economy, many experts believe the system, based on the value-oriented approach. In modern scientific development and standards of project management rather little attention was paid to the assessment of the values that cannot be expressed financially, assigning it to the discretion of the project managers. It was found that the system of management of housing projects needs improvement in its transfer of emphasis from ensuring maximization of profit builders in striving to achieve the results of the project value for all its stakeholders and for the entire life cycle. Therefore, the article describes how to maximize the value of investment and construction of housing projects on the basis of stakeholder approach. Value is expressed not only in financial aspects and reviewed the project for all stakeholders through the balance of their interests throughout the lifecycle of the project and built houses. The proposed model is a value-oriented management, based on stakeholder-approach allows you to define the target not only financial indicators, and to ensure a balance of interests of all stakeholders of the project.

Keywords: investment and construction projects; housing; value-oriented management of construction projects

References

1. The volume of construction works by region in 2014 [electronic source]. http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/bud/ovb_reg/ovb_reg_u/ovb_regm_2014_u.htm.
2. Rybak, A.I., Azarova, I.B. (2014). Risks analysis of projects in housing building. *Vistnyk NTU «KPI»*, Kharkiv: NTU «KPI», 3(1046), 3-7.
3. Azarova, I.B. (2015) Risk management projects in housing. *Management of Development of Complex Systems*, (23), 12-21.
4. Rybak, A.I., Azarova, I.B (2014). Analysis of mechanisms of financing of build projects is in industry of housing building. Government programs and financings. *Management of Development of Complex Systems*, (17), 52–59.
5. Rybak, A.I., Azarova, I.B (2014). Analysis of mechanisms of financing of build projects is in industry of housing building. Market mechanism of financing. *Management of Development of Complex Systems*, (18), 88–97.
6. Lavrenenko, V.V. (2012) Value-oriented business management: resource aspects // *Scientists note: Coll. Science Works*. (14 p.2), 139–144.
7. Dukova, O.M.& Pasyada, N.I. (2009) *Management of real estate development: a training manual*. SPb., Russia: Publishing house SPSUEF, 100.
8. Mazur, I.I. & Shapiro, V.D. (2009). *Real Estate Development. Directory of professionals*. Moscow, Russia: Elim; Omega-L, 1035.
9. General principles of reliability and constructive safety of buildings, structures and foundations: DBN V.1.2-14-2009 [electronic source]. - http://expert-436.info/wp-content/uploads/2012/09/dbn_v.1.2-14-2009_.doc
10. About placing construction works before major or routine maintenance: Letter N 9 / 9-1056, 15.07.2009 Ministry of Regional Development and Construction of Ukraine [electronic source]. - <http://www.zakon-i-normativ.info/index.php/component/lica/?href=0&view=text&base=1&id=526902&menu=654504>
11. Residential homes. Reconstruction and overhaul: DBN V.3.2-2-2009 [electronic source]. - http://www.minregion.gov.ua/attachments/files/bydivnitstvo/tehnichne-regulyuvannya/normuvannja/DBN_V.3.2_2_2009.pdf

Посилання на публікацію

- APA Rybak, Anatoly & Azarova, Irina (2015). Value-oriented management of investment and construction housing projects. *Management of Development of Complex Systems*, (24), 49 – 56.
- ГОСТ Азарова, І. Б. Ціннісно-орієнтоване управління інвестиційно-будівельними житловими проектами [Текст] / А. І. Рибак, І. Б. Азарова // *Управління розвитком складних систем*. – 2013. – №24. – С. 49 – 56.