

5. Миколайчук І.П. Реінжиніринг бізнес-процесів як основа вдосконалення діяльності вітчизняних підприємств / І.П. Миколайчук, О.І. Гарафонова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 2, Т.2. – С.162–165.

#### References

1. Abdykeev, N.M. and Kyselev, A.D. (2011), *Upravlenye znanyamy korporatsyy u reynzhyniryh byznesa* [Management of knowledge the corporation and reengineering business], Ynfra M, Moscow, Russia.
2. Vynohradova, O.V. (2005), *Reynzhyniryh biznes-protseviv u suchasnomu menedzhmenti* [Business process reengineering in modern management], Donets'k, Ukraine.
3. Taraniuk, L.M. (2008), *Ekonomichni osnovy reynzhyniryhu biznes-protseviv* [The economic fundamentals of business process reengineering], Mriia-1, Sumy, Ukraine.
4. Koriniev, V.P. (2010), «Features of reengineering to domestic enterprises», *Derzhava ta rehiony. Seriya. Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 5, pp. 44–47.
5. Mykolajchuk, I.P. and Harafonova, O.I. (2006), «Business process reengineering as a basis for improvement of domestic enterprises», *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 2, pp. 162–165

#### ДАНІ ПРО АВТОРА

**Гуцало Андрій Віталійович**, аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва й архітектури  
e-mail: [kmknuba@mail.ua](mailto:kmknuba@mail.ua)

#### ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ:

**Гуцало Андрей Витальевич**, аспирант кафедры менеджмента в строительстве, Киевский национальный университет строительства и архитектуры  
e-mail: [kmknuba@mail.ua](mailto:kmknuba@mail.ua)

#### DATA ABOUT THE AUTHOR:

**Gutsalo Andrii**, postgraduate student of the Department of management in construction, Kyiv national University of construction and architecture  
e-mail: [kmknuba@mail.ua](mailto:kmknuba@mail.ua)

**Рецензент: Рижаква Галина Михайлівна**, доктор економічних наук, професор, Київський національний університет будівництва й архітектури, завідувач кафедри менеджменту в будівництві.

УДК 69.003

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМАЛІЗАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ ВІДОБРАЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА-ДЕВЕЛОПЕРА

Ігнатенко Г.В.

**Метою статті** є визначення особливостей та напрямів підвищення ефективності управління підприємством за допомогою аналітичних інструментів формування виробничої програми діяльності компанії-девелопера, що інтегрує будівельні проекти в складі єдиної інвестиційної програми.

**Предмет дослідження** – процес формування, оцінки та вибору виробничої програми організації-девелопера, що відображає мультипроектність бізнес-портфелю та специфічну операційну систему прийняття інвестиційних рішень щодо реалізації будівельних проектів.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методичною основою проведеного дослідження є фундаментальні принципи системного підходу, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, діалектичний метод пізнання економічних явищ, відповідні положення фінансового менеджменту, теорії управління, економіки підприємства, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, у яких висвітлено основні проблеми фінансово-господарської діяльності будівельних підприємств у мультипроектному середовищі функціонування.

**Результати роботи.** У статті запроваджений та обґрунтований прикладний інструментарій формалізації простору відображення елементів виробничої програми підприємства-девелопера, що на новому критеріально-факторному ґрунті формує раціональний склад господарського портфелю (або портфелю проектів), який належно враховує чинники зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності девелопера, сучасні економіко-математичні інструменти прийняття рішень та передові концепції з формування та менеджменту бізнес-портфелю. Одержана в результаті виробнича програма забезпечує економічний компроміс між очікуваними провідними характеристиками реалізації сформованої виробничої програми, прогнозованим (плановим) фінансовим результатом, ступенем адміністративно-управлінської упорядкованості бізнес-середовища та рівнем об'єктивного і суб'єктивного ризику щодо

проектів, що включені до даної програми. Презентовано технологію оцінювання та вибору варіантів виробничої програми (господарського портфеля), зміст якої адаптовано:

- до змісту операційної діяльності девелопера як одного з провідних суб'єктів будівельно-інвестиційного процесу;

- до характеру та структури організації-девелопера, що діє в мультипроектному бізнес-середовищі як адміністратора, координатора та регулятора процесів ініціації, підготовки та впровадження будівельних інвестиційних проектів.

**Галузь застосування результатів.** Наукові положення та практичні рекомендації, сформульовані в статті, дозволяють підвищити ефективність управління будівельними організаціями.

**Висновки.** В практику будівництва впроваджено формалізований економіко-математичний інструментарій, який в єдиному алгоритмі забезпечує науково-аналітичне обґрунтування процесам оцінки, формування та адміністрування виробничої програми компанії-девелопера - від аналізу проектів до заходів щодо раціоналізації їх обсягу, руху та структури, що суттєво оновлює теоретико-методичну базу економіки і управління будівельними підприємствами як наукової галузі.

**Ключові слова:** організація-девелопер, виробнича програма, мультипроектний бізнес-портфель, операційна система.

## НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФОРМАЛИЗОВАННОГО ПРОСТРАНСТВА ОТОБРАЖЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЯ-ДЕВЕЛОПЕРА

**Игнатенко А.В.**

**Целью** статьи является определение особенностей и направлений повышения эффективности управления предприятием с помощью аналитических инструментов формирования производственной программы в деятельности компании-девелопера, которая интегрирует строительные проекты в составе единой инвестиционной программы.

**Предмет исследования** - процесс формирования, оценки и выбора производственной программы организации-девелопера, которая отображает мультипроектность бизнес-портфеля и специфическую операционную систему принятия инвестиционных решений относительно реализации строительных проектов.

**Методологической основой** проведенного исследования стали фундаментальные принципы системного подхода, методы научной абстракции, анализа и синтеза, индукции и дедукции, диалектический метод познания экономических явлений, соответствующие положения финансового менеджмента, теории управления, экономики предприятия, научные работы отечественных и зарубежных ученых, в которых отражены основные проблемы финансово-хозяйственной деятельности строительных предприятий в мультипроектной среде функционирования.

**Результаты работы.** В статье обосновывается прикладной инструментарий формализации пространства отображения элементов производственной программы предприятия-девелопера, что на новой критериально-факторной основе формирует рациональный состав хозяйственного портфеля (или портфеля проектов), и надлежащим образом учитывает факторы внешней и внутренней среды деятельности девелопера, современные экономико-математические инструменты принятия решений и передовые концепции формирования и менеджмента бизнес-портфеля. Полученная в результате производственная программа обеспечивает экономический компромисс между ожидаемыми ведущими характеристиками реализации сформированной производственной программы, прогнозируемым (плановым) финансовым результатом, степенью административно-управленческой упорядоченности бизнес-среды и уровнем объективного/субъективного риска относительно проектов, которые включены в состав данной программы. Представлена технология оценивания и выбора вариантов производственной программы (хозяйственного портфеля), содержание которой адаптировано:

- к содержанию операционной деятельности девелопера как одного из ведущих субъектов строительно-инвестиционного процесса;

- к характеру и структуре организации-девелопера, что действует в мультипроектной бизнес-среде как администратора, координатора и регулятора процессов инициации, подготовки и внедрения строительных инвестиционных проектов.

**Область применения результатов.** Научные положения и практические рекомендации, сформулированные в статье позволяют повысить эффективность управления строительными организациями.

**Выводы.** В практику строительства введен формализованный экономико-математический инструментарий, который в едином алгоритме обеспечивает научно-аналитическое обоснование процессам оценки, формирование и администрирование производственной программы компании-девелопера - от анализа проектов к мероприятиям по рационализации их объема, движения и структуры, которые существенно обновляет теоретико-методическую базу экономики и управление строительными предприятиями как научной области.

**Ключевые слова:** организация-девелопер, производственная программа, мультипроектный бизнес-портфель, операционная система.

## AREAS OF IMPROVEMENT FORMALSECTOR SPACE OF THE DISPLAY ELEMENTS OF THE PRODUCTION PROGRAM OF THE ENTERPRISE DEVELOPER

Ignatenko G. V.

*The purpose of scientific problem is to determine the characteristics and directions of increase of efficiency of enterprise management by using the analytical tools of formation of the program of activities of the company-developer, integrates construction projects as part of the unified investment program.*

*The subject of the article is the process of formation, evaluation and selection of the production program of the organisation-the developer, reflecting multipractice business portfolio and specific operating system making investment decisions for the implementation of construction projects.*

*Methodology work of this article is theoretical and methodological basis of the study and fundamental principles of the system approach, methods of scientific abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction, dialectic method of knowledge of economic phenomena, the relevant provisions of the financial management, control theory, economy of enterprises, scientific works of domestic and foreign scientists, which highlight the main problems of financial and economic activities of construction companies a multi-project environment.*

*Results of research.* The article introduced and justified application tools formalization of the space of display elements of the production program of the enterprise-the developer that the new criteria factor soil forms the rational part of the commercial portfolio ( or portfolio of projects) that properly takes into account the factors of external and internal environment activities, modern economic-mathematical decision-making tools and advanced concepts for the formation and management of the business portfolio. The resulting production program provides an economic compromise between the expected leading characteristics of the generated implementation of the production program, predictive (planned) financial result, the degree of administrative orderliness of the business environment and the level of objective and subjective risk in respect of projects included in this program. Presented technology evaluation and selection of options for production programs (commercial portfolio), the contents of which are adapted:

- the contents of the operational activities of the developer as one of the leading actors of the construction and investment process;

- the nature and structure of the organization-developer that operates in multi-project business environment as an administrator, coordinator and regulator of the processes of initiation, preparation and implementation of investment projects.

*Scope of results of research.* Scientific principles and practical recommendations in the article, improve the efficiency of management of construction organizations.

*Conclusions.* The construction practice implemented a formal economic-mathematical toolkit in a single algorithm, provides research and analytical support to the evaluation processes, the formation and administration of the production program of the company-developer - project analysis measures of rationalization of their volume, movement and structure, which significantly updates the theoretical and methodological base of economics and management of construction enterprises as a scientific industry.

**Key words:** organization-developer, production program, multiproperty portfolio of businesses, operating system.

**Актуальність теми.** Системні перетворення в будівельній сфері сформували нове господарське середовище, що детермінує умови функціонування будівельних організацій, пов'язані з необхідністю вирішення ряду складних завдань: від зміни філософії бізнесу до пошуку нових моделей економічної поведінки. Сьогодні будівельні підприємства функціонують у вкрай динамічних, висококонкурентних та малопрогнозованих умовах, що спричиняє необхідність застосування дієвих та ефективних підходів до управління, які б сприяли максимальному симбіозу ситуаційного, системного, динамічного, структурного, процесного та функціонального управління. Йдеться про становлення новітнього інструментарію менеджменту – поетапної та системної **розробки виробничої програми організації-девелопера**, яка узгоджує характеристики зазначеної програми діяльності девелопера з результатами ідентифікації ретроспективного, поточного та перспективного стану підприємства-девелопера з метою формування інформаційної бази для розроблення превентивних, санаційних та реактивних управлінських рішень.

**Ступінь дослідження даної проблеми вченими.** Необхідно зазначити, що проблема формування виробничої програми підприємства є досить актуальною та висвітлюється багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, серед українських дослідників варто відзначити таких сучасних науковців як: І.В. Петрова [1], Ю.В. Войцехівська, А.А. Зюський [2].

Формування виробничої програми на основі системного підходу досліджували А.Н. Асаул [9], питання оптимального планування виробничої програми за допомогою різних методів, моделей та підходів висвітлено у роботах А.Є. Батюка [8], Л.О. Терещенко, І.І. Матієнко-Зубенко [7], Г.М. Рижакіної, В.Г. Федоренко [6].

Варто зауважити, що при дослідженні питань розробки виробничої програми більша частина науковців акцентує увагу на обґрунтуванні його виробничими і ринковими можливостями. Відповідно, у роботах більшості авторів розглядалася проблема формування оптимального асортименту, головним чином, під впливом внутрішніх факторів – рівня товарних запасів, обмеженості виробничих потужностей та інших ресурсів [3, с. 29-58].

В науковій літературі останніх років найчастіше виробничу програму визначають як один із розділів стратегічного плану підприємства, який містить заплановані обсяги виробництва у натуральному і вартісному вираженні. Де «основою формування виробничої програми є стратегічний план діяльності підприємства, який розроблений за результатами вивчення кон'юнктури ринку і збуту продукції у відповідності з галузевою належністю підприємства» [4, с. 59].

**Постановка проблеми.** В даний час, незважаючи на значну кількість наукових робіт, присвячених проблемі формування виробничої програми, відсутній єдиний методичний підхід та потребує уточнення понятійний апарат. Крім того, недостатньо розроблено методичний інструментарій формування виробничої програми, що дозволяє оптимальним чином пов'язати, з одного боку, стратегічний і тактичний рівні управління будівельними проектами організацією-девелопером, що входять до бізнес-портфеля, з іншого боку узгодити цілі замовників та окремих стейкхолдерів. У цих умовах виробничу програму повинна бути орієнтована на підвищення конкурентоспроможності організації-девелопера шляхом розробки інструментарію формування виробничої програми організації-девелопера з врахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та, відповідно, випуску інноваційної продукції, що вимагає застосування системного підходу до її формування.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є розробка методико-аналітичного інструментарію формалізованого обґрунтування параметрів виробничої програми організації-девелопера у вигляді багатофункціональної, адаптивної, інформаційно-аналітичної системи прийняття рішень, яка враховує:

- функціонально-економічну сутність будівельних проектів в складі бізнес-портфелю девелопера;
- особливості операційно-фінансового циклу та адміністративно-управлінську структуру девелопера;
- характер та зміст мультиплікативно-факторних взаємозв'язків девелопера, замовника та інших стейкхолдерів.

Визначена мета дослідження обумовила потребу вирішення **завдань дослідження** за наступним переліком:

1) ідентифікувати відповідність сучасних методичних підходів та аналітичного інструментарію формування бізнес-портфеля завданням підготовки, аналізу та узгодження виробничої програми девелопера, з врахуванням складності економічних інтересів учасників проектів та мультипроектної архітектоники цієї програми;

2) визначити раціональне функціонально-операційне навантаження технологічних етапів формування, параметрів та критеріїв економічного оцінювання варіантів виробничої програми девелопера;

3) інтегрувати науково-методичні результати у прикладний інструментарій прийняття економічних, інвестиційних та управлінських рішень.

**Результати дослідження.** Перехід вітчизняного підрядного будівництва на засади девелопменту потребує оновлення як критеріїв вибору варіантів реалізації інвестиційно-будівельних проектів, так і прикладних інструментів та програмних продуктів, що забезпечують такий відбір до бізнес-портфеля будівельної організації-девелопера. Зрозуміло, що вибір проектів виключно із застосуванням економічних критеріїв є недостатнім та недостовірним. Девелоперське управління виробничою програмою бізнес-портфеля інвестиційно-будівельних проектів потребує запровадження певного інструментарію формування виробничої програми будівельної організації-девелопера (**ОД**).

Система прийняття інвестиційних рішень щодо реалізації будівельних проектів, що пропонуються до складу бізнес-портфеля переважно ґрунтується на інвестиційній привабливості проекту для організації-девелопера. Проекти, що плануються до бізнес-портфеля можуть мати різне соціально-економічне та функціональне спрямування, можуть бути одно- або багатофункціональними, головне щоб портфель проектів дозволяв апелювати до декількох категорій споживачів, бо це особливо актуально на будь-якій стадії розвитку ринку нерухомості, коли попит існує у всіх сегментах.

Необхідно зважати на те, що відбір проектів до бізнес-портфеля має здійснюватись як з урахуванням формування стратегічних альтернатив діяльності організації-девелопера (включаючи їх корегування із врахуванням тенденцій розвитку, що здійснюються), так і у сфері поточного управління, що передбачає пристосування поточного асортименту та видів діяльності до формування поточного бізнес-портфелю

Формування портфельних стратегій ОД здійснюється на основі результатів портфельного аналізу (тобто аналізу виробничих одиниць чи бізнес-одиниць). За термінологією МакКінсі бізнес-одиниці вважаються стратегічними одиницями бізнесу [6; с. 62]

Метою виконання портфельного аналізу є, по суті, перерозподіл фінансових потоків всередині ОД на користь більш прибуткових стратегічних бізнес-одиниць (обраних напрямів діяльності) за рахунок скорочення або припинення фінансування менш привабливих та перспективних, а інструментами портфельного аналізу є, як правило, двомірні матриці, що допомагають сформулювати перспективи розвитку ОД, відсікти неприбуткові та/або неперспективні інвестиційно-будівельні проекти та зокрема напрями діяльності.

В наукових дослідженнях процес виділення стратегічних бізнес-одиниць та бізнес-напрямків на підприємстві називається структуруванням його діяльності (або стратегічною сегментацією). Це досить непростий етап управління портфелем та потребує від менеджерів високого рівня теоретичних та прикладних галузевих знань.

Кожна стратегічна бізнес-одиниця спрямована на отримання прибутку або як в якості супутнього чи підтримуючого виду діяльності, або як повноцінний, незалежний підрозділ (бізнес-одиниця).

З точки зору адміністративно-управлінської структури та з врахуванням особливостей операційної діяльності ОД, система формування портфеля бізнесів великих промислових підприємств та невеликих самостійних будівельних підприємств не може бути імплементована до структури ОД і, на нашу думку, потребує модернізації сучасних підходів формування бізнес-портфеля до потреб формування виробничої програми ОД.

Якщо розглядати формування бізнес-портфеля ОД поетапно, на першому етапі необхідно чітко визначити, який інвестиційно-будівельний проект (проекти) буде стратегічною бізнес-одиницею, а які – супутніми бізнес-одиницями. Крім того, вже на цій стадії доцільним є аналіз їх поточного стану: визначення наявних ринкових конкурентів, споживачів, поточних стратегій тощо.

На другому етапі формування бізнес-портфеля ОД необхідно проаналізувати поточний стан бізнес-портфеля ОД, визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози його складових – стратегічних та супутніх бізнес-одиниць. Та за допомогою методів портфельного аналізу визначити їх ринкову перспективність. Логічним завершенням цього етапу є формування виробничої програми ОД за допомогою інтегрального показника збалансованості бізнес-портфеля. При цьому оцінка ступеня збалансованості виробничої програми здійснюється за умови, що всі бізнес-одиниці розглядаються окремо.

На третьому етапі необхідно провести моделювання календарно-ресурсних планів (КРП) по всіх бізнес-одиницях. Та відповідно виявити наявність фінансового, ресурсного взаємозв'язку в періодах реалізації проектів. Якщо КРП реалізації наявних у бізнес-портфелі бізнес-одиниць взаємозалежні, то доцільно утворювати бізнес-напрямок горизонтального типу. А якщо певні бізнес-одиниці посилюють ринковий результат однієї з стратегічних бізнес-одиниць, то доцільно формувати вертикальний бізнес-напрямок, до складу якого входить одна стратегічна бізнес-одиниця, та підтримувальні бізнес-одиниці. У разі, коли мають місце обидва типи ринкової залежності між проектами бізнес-портфеля, мова йде про бізнес-напрямок змішаного типу. У разі відсутності будь-якої форми ринкового взаємозв'язку між проектами бізнес-портфеля, формування виробничої програми ОД здійснюється на основі життєвого циклу кожної бізнес-одиниці в межах ринкової стратегії ОД.

З економічної точки зору особливої актуальності набуває не тільки збереження та захист здобутих ринкових позицій організації-девелопера, але й посилення її конкурентоспроможності та створення умов для сталого розвитку. Однією з можливих відповідей на ринкові виклики сучасної економіки є ефективне стратегічне управління бізнес-портфелем ОД, яке передбачає формування такого його складу та структури, що в мінливих умовах ринкового середовища забезпечить стійкі конкурентні переваги ОД як на внутрішньому так і в перспективі на зовнішньому ринках.

Організація-девелопер при формуванні бізнес-портфеля проектів керується принципами, які дозволять розділити можливі ризики між нерухомістю різного призначення. Концепція проекту, що досягається в результаті такої диверсифікації ризиків, дозволяє фінансовим показникам прибутковості залишатися на високому рівні, навіть якщо окремі сегменти ринку перейдуть у фазу перенасичення. І хоча ефективність подібної диверсифікації в значній мірі залежить від динаміки попиту і пропозиції, а також конкретних переваг об'єкта, у сфері нерухомості найбільш прийнятною стратегією є мінімізація ризиків.

З метою раціоналізації обсягів і структури портфелю реальних інвестицій пропонується алгоритм сценарно-стохастичної діагностики проектів та їх попереднього добору до складу портфеля, який дозволяє враховувати вплив на результат капіталовкладень збоку невизначеності, пов'язаної з провідними проектними змінними, і одержати кількісну оцінку дисперсії віддачі проектів.

Результатом виконання портфельного аналізу є визначення перспективних напрямів діяльності, бізнес-одиниць, що визначені як об'єкти інвестування, рішення щодо скорочення неперспективних (в т.ч. поточно неприбуткових напрямів діяльності), щодо диверсифікації. Умовою коректного виконання портфельного аналізу є грамотне визначення (ідентифікація) бізнес-одиниць та їх оцінювання. Кожна бізнес-одиниця повинна мати стратегію своєї маркетингової діяльності, стратегію матеріально-технічного забезпечення в межах інвестиційно-фінансового ресурсу ОД. Таким чином стратегічно обґрунтовані, перспективні напрями діяльності, по суті, є напрямками росту ОД.

При формуванні портфелю необхідно зважати на паралельне формування виробничої програми ОД, оскільки функціональні і кількісні показники всіх ІБД повинні пройти детальне опрацювання на сполучуваність всіх компонентів. Однак, навіть найточніші розрахунки не дають гарантії того, що зміни в окремі будівельні проекти не будуть вноситися вже на етапі його реалізації. Для мінімізації таких змін ОД повинна намагатися укласти попередні договори з можливими орендарями, на основі вимог і побажань яких вносяться правки в проектну документацію.

На нашу думку, основною особливістю девелопменту бізнес-портфеля будівельних проектів є створення синергетичного ефекту ще на стадії проектування. У реалізації масиву проектів бере участь велика кількість заінтересованих сторін: замовник, організація-девелопер та інші стейкхолдери. Залучаються бізнес-консультанти, проектувальники, архітектори, фінансові інститути, маркетингологи, потенційні орендарі, покупці і т.д., які роблять свій внесок на різних стадіях проекту. Їх основним завданням є професійне з'єднання інтелектуальних складових, створення синергії досвіду, знань і технологій.

**Таблиця 1. Сутність та операційно-технологічні етапи розробки виробничої програми компанії-девелопера (ВПОД)**

1.	Етап формалізації оцінки та вибору варіантів ВПОД	
1.1.	Чинники формування ВПОД	
	1.1.1. Чинники зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ринкові тенденції, характеристики потреб споживачів;</li> <li>➤ Юридичні можливості трансформації власності (державна політика в питаннях власності);</li> <li>➤ Співпраця з контрагентами ринку: учасниками ланцюга створення вартості, кредитними установами;</li> <li>➤ Логістична інфраструктура: доступність та якість транспортних мереж, складів;</li> <li>➤ Сприятливий інвестиційний клімат в країні;</li> <li>➤ Відсутність високих бар'єрів входження в галузь.</li> </ul>
	1.1.2. Чинники внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Здатність реагувати на маркетингові прогнози;</li> <li>▪ Нові технології та інноваційна спроможність;</li> <li>▪ Фінансові можливості розширення бізнес-напрямків;</li> <li>▪ Власні наукові розробки: патенти, авторські свідоцтва;</li> <li>▪ Ключові компетенції: кадри, можливості інтеграції роботи різних підрозділів;</li> <li>▪ Логістичне забезпечення бізнес-напрямків та високий рівень обслуговування клієнтів;</li> <li>▪ Стратегічне бачення власників бізнесу, внутрішні мотиви</li> </ul>
1.2.	Принципи формування	Динамічної рівноваги, стратегічної гнучкості та адаптивності, синергізму, конкурентної переваги, актуальності, системності, найменшої конфліктності.
1.3.	Підходи до підготовки та адміністрування ВПОД	<p>3.1. Функціональний (формування ВП як складова функція маркетингу);</p> <p>3.2. Процесний (формування бізнес-портфеля розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів):</p> <p>3.2.1. Категорійний менеджмент як особливий процес управління «товарними категоріями» від закупівлі до реалізації</p> <p>3.3. Проектний (обов'язків, коли проекти складають елементи ВПОД).</p>
1.4.	Адаптація критеріально-розрахункової, формально-аналітичної та методичної основи для формування ВПОД	
2.	Етап організаційно-структурної, адміністративної та операційно-технічної підготовки компанії девелопера до успішного впровадження ВПОД	
2.1.	Організаційно-структурні заходи вдосконалення ВПОД	<p>2.1.1. Модернізації організаційних структур у відповідності до стратегічних та поточних потреб, які б відповідали обраному підходові до управління ОД.</p> <p>2.1.2. Запровадження нового регламенту діяльності ОД у відповідності з оновленою виробничою програмою.</p>
3.	Етап опрацювання економічних, управлінських, часових, ресурсних, маркетингових та іміджевих характеристик участі девелопера в кожному з проектів, що пропонуються до складу ВПОД.	
4.	Етап формування попереднього складу виробничої програми девелопера шляхом визначення порівняльних переваг проектів за кількома локальними критеріями.	
5.	Етап компромісного узгодження варіантів ВПОД за інтегральним критерієм в єдиний варіант ВПОД.	
6.	Етап узгодження змісту, складу та регламенту ВПОД з іншими провідними суб'єктами інвестиційного процесу – замовниками, фінансово-кредитними установами та субпідрядниками.	
7.	Етап аналітичного розподілу ресурсно-кадрового потенціалу та бюджету компанії-девелопера між проектами (стратегічними бізнес-одинацями) та підрозділами видами діяльності з використанням кількох аналітичних критеріїв та їх наступного компромісного узгодження по інтегральному відносному критерію	
8.	Остаточне узгодження ВПОД. Подання змісту та регламенту ВПОД у планових документах компанії-девелопера.	
9.	Втілення ВПОД. Оперативне коригування параметрів ВПОД в процесі впровадження будівельних проектів.	
10.	Стратегічний контроль економічних підсумків реалізації ВПОД.	

Формування виробничої програми, відповідно до якої буде відбуватися реалізація проектів бізнес-портфеля, повинно враховувати специфіку кожного окремого об'єкта будівництва, етапи та терміни будівництва, так само як і всі інші етапи девелопменту, починаючи з роботи над концепцією бізнес-портфеля та проектною документацією пооб'єктно, що вимагає тривалого часу і великого обсягу інвестицій. Тому необхідно відразу прораховувати не лише КРП кожного об'єкта, а і графік фінансування, можливість одночасного залучення субпідрядників, сполучити або роз'єднати етапи будівництва на різних об'єктах та визначити можливу послідовність введення в експлуатацію окремих об'єктів бізнес-портфеля.

**Висновки.** Розроблений проектно-орієнтований інструментарій прийняття рішень забезпечує успішне маневрування та формалізовано очікуваний приріст потенціалу девелоперської компанії та успішну взаємодію з іншими суб'єктами інвестиційно-будівельного процесу. Напрямки подальших досліджень полягають в створенні на базі теоретичних результатів програмного комплексу, який дозволить перед початком реалізації виробничої програми змодельювати альтернативи та обрати економічно-раціональні варіанти проходження інвестиційного циклу проектів.

#### Список використаних джерел

1. Петрова І.В. *Эффективный аутсорсинг: Механизм принятия управленческих решений: Монография / И.В. Петрова. - ИЦ РИОР, НИЦ Инфра-М, 2014г. – 108 с.*
2. Зюський А.А. *Оценка эффективности управленческих решений: Монография / А.А. Зюський. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. – 148 с.*
3. Трахтенгерц Э.А. *Компьютерные методы реализации экономических и информационных управленческих решений. В 2-х томах. Том 1. Методы и средства / Э.А. Трахтенгерц. – Москва : СИНТЕГ, 2010. - 172 с.*
4. Мизулин М. *Методы принятия управленческих решений / Мизулин М., Федулов Ю., Юсов А. – Германия : LAP, 2014. – 333 с.*
5. Іванілов О.С. *Економіка підприємства: Навч. посіб. / О.С. Іванілов. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.*
6. Рижаківа Г.М. *Менеджмент: Навч. посіб. / Г.М. Рижаківа, В.Г. Федоренко – Київ : Віпол, 2014. - 312 с.*
7. Терещенко Л.О. *Інформаційні системи і технології в обліку: Навч. посіб. / Л.О. Терещенко, І.І. Матієнко-Зубенко. – Київ : КНЕУ, 2004. – 187 с.*
8. Батюк А.Е. *Інформаційні системи: Навч. посіб. / А.Е. Батюк. – Львів: Національний університет «ЛП», Інтелект захід, 2004. – 520с.*
9. Асаул А.Н. *Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева; под ред. засл. стр. проф. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. - 224с.*
10. Hill C.W.L. *Strategic Management: an Integrated Approach / C.W.L. Hill, G.R. Jones. – Boston: Houghton Mifflin Company, 2004 – 495 p.*

#### References

1. Petrova I.V. *Effektivniy outsorsing: Mekhanizm prinyatiya upravlencheskih resheniy [Effective Outsourcing: Mechanism of management decision-making]: Monografiya. - IC RIOR, NIC Infra - M, 2014. – 108 p.*
2. Zuskin A.A. *Ocenka effektivnosti upravlencheskih resheniy [Assessment of the effectiveness of management decision-making]: Monografiya. – SPb.: Izdatelstvo Sankt-Peterburgskogo universiteta upravleniya i ekonomiki, 2012. – 148 p.*
3. Trahtengerc E.A. *Komputernye metody realizacii ekonomicheskikh i informacionnyh upravlencheskih resheniy [Computer methods of implementation of economic and information management decision-making]. V 2-h tomah. Tom 1. Metody i sredstva. - M.: SINTEG, 2010. - 172 p.*
4. Mizulin M., Fedulov U., Usov A. *Metody prinyatiya upravlencheskih resheniy [Methods of managerial decision-making]. – Germaniya.: LAP, 2014. – 333 p.*
5. Ivanilov O.S. *Ekonomika pidpriemstva [Business Economics]: Navch. posib. – K.: Centr uchbovoy literaturi, 2009. – 728 p.*
6. Ryzhakova G.M., Fedorenko V.G. *Menedzhment [Management]: Navch. posib. – K.: Vipol, 2014. - 312 p.*
7. Tereshhenko L.O., Matienko-Zubenko I.I. *Informatsionni sistemi i tehnologii v obliku [Information systems and technology in accounting]: Navch. posib. – K.: KNEU, 2004. – 187p.*
8. Batyuk A.E. *Informatsionni sistemi [Information systems]: Navch. pos. – Lviv: Nacionalniy universitet «LP», Intelkt zahid, 2004. – 520 p.*
9. Asaul A.N., Knjaz I.P., Korotaeva U.V. *Teoriya i praktika prinyatiya resheniy po vyhodu organizaciy iz krizisa [Theory and practice of decision-making institutions to overcome the crisis] ; pod red. zasl. stroit. RF, d-ra ekon. nauk, prof. A.N. Asaula. – SPb: ANO «IPEV», 2007. – 224 p.*
10. Hill C.W.L., Jones G.R. *Strategic Management: an Integrated Approach. – Boston: Houghton Mifflin Company, 2004 – 495 p.*

#### ДАНИ ПРО АВТОРА

**Ігнатенко Ганна Володимирівна**, аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва й архітектури  
e-mail: [kmknuba@mail.ua](mailto:kmnkuba@mail.ua)

#### ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ:

**Ігнатенко Анна Владимировна**, аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва й архітектури  
e-mail: [kmknuba@mail.ua](mailto:kmnkuba@mail.ua)

**DATA ABOUT THE AUTHOR:**

**Ignatenko Ganna V.**, postgraduate student of the Department of management in construction, Kyiv national University of construction and architecture  
e-mail: [kmknuba@mail.ua](mailto:kmknuba@mail.ua)

**Рецензент: Рижаква Галина Михайлівна**, доктор економічних наук, професор, Київський національний університет будівництва й архітектури, завідувач кафедри менеджменту в будівництві.

УДК 330.34:316.42/.43(477)

**КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

**Кучеренко С.Ю.,  
Леваева Л.Ю.**

*Предметом дослідження є концепції, стратегії і програми соціально-економічного розвитку країни.*

*Метою дослідження є обґрунтування основних концепцій соціально-економічного розвитку України на перспективу, визначення шляхів реалізації результатів стратегій на найближчу і віддалену перспективу при взаємозв'язку заходів на регіональному та місцевому рівнях.*

*Теоретичною і методологічною основою досліджень є: основні положення і принципи теорії ринкової економіки, наукові праці вчених-економістів з питань регулювання розвитку економіки, фундаментальні дослідження наукових організацій щодо проблем регулювання розвитку економіки на державному і регіональному рівні.*

*Результати дослідження. Стратегії, програми і плани, які розробляються в державі на всіх рівнях національної економіки - найважливіші інструменти реалізації політики відповідних суб'єктів управління. Вони дозволяють організувати чітку, продуману, всебічно обґрунтовану роботу для досягнення поставлених перед суспільством і суб'єктами економіки цілей.*

*Аналіз концепцій, стратегій і програм соціально-економічного розвитку як на державному рівні, так і в розрізі регіонів, галузей національної економіки, підтверджує, що вони базуються на загальних для світової практики критеріях визначення державних пріоритетів, які увібрали в себе весь спектр існуючих проблем.*

**Ключові слова:** соціально-економічний розвиток, державне управління, концепції, стратегії, програми, держава, регіони.

**КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УКРАИНЫ**

**Кучеренко С.Ю.,  
Леваева Л.Ю.**

*Предметом исследования являются концепции, стратегии и программы социально-экономического развития страны.*

*Целью исследования является обоснование основных концепций социально-экономического развития Украины на перспективу, определение путей реализации результатов стратегий на ближайшую и отдаленную перспективу при взаимосвязи мероприятий на региональном и местном уровнях.*

*Теоретической и методологической основой исследований являются: основные положения и принципы теории рыночной экономики, научные труды ученых-экономистов по вопросам регулирования развития экономики, фундаментальные исследования научных организаций относительно проблем регулирования развития экономики на государственном и региональном уровне.*

*Результаты исследования. Стратегии, программы и планы, которые разрабатываются в государстве на всех уровнях национальной экономики – самые важные инструменты реализации политики соответствующих субъектов управления. Они позволяют организовать четкую, продуманную, всесторонне обоснованную работу для достижения поставленных перед обществом и субъектами экономики целей.*

*Анализ концепций, стратегий и программ социально-экономического развития как на государственном уровне, так и в разрезе регионов, отраслей национальной экономики, подтверждает, что они базируются на общих для мировой практике критериях определения государственных приоритетов, которые вобрали в себя весь спектр существующих проблем.*

**Ключевые слова:** социально-экономическое развитие, государственное управление, концепции, стратегии, программы, государство, регионы.

**CONCEPTS OF UKRAINE'S SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT**

**Kucherenko S.Yu.,  
Levaieva L.Yu.**

*The subject of research is the concepts, strategies and programs of socio-economic development of the country.*

*The purpose of research is to substantiate the basic concepts of socio-economic development of Ukraine in the future, to define the ways to implement the strategies at the regional and local levels in the future.*