

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ ПРОЄКТАМИ З ВІДНОВЛЕННЯ ЖИТЛОВОЇ ЗАБУДОВИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ

Мочернюк Андрій Михайлович

здобувач

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3761-899X>

Анотація. У статті розглядаються теоретичні та практичні засади управління підприємницькими проєктами, спрямованими на відновлення житлової забудови в умовах трансформації міського середовища України. Актуальність дослідження зумовлена зростаючими викликами, пов'язаними зі зношеністю житлового фонду, недостатнім рівнем інвестицій у будівельну галузь, а також необхідністю забезпечення населення якісним і доступним житлом. Особливу увагу приділено аналізу механізмів управління, що базуються на використанні економічних важелів, підприємницьких ініціатив та державно-приватного партнерства. Визначено ключові принципи ефективного управління: соціальна орієнтація, збалансування інтересів держави, бізнесу та населення, системність і комплексність підходів. У дослідженні акцент зроблено на потребі розробки гнучких моделей управління проєктами, що враховують регіональні особливості та нові економічні реалії, зокрема обмеженість довгострокового кредитування, підвищення собівартості будівельно-монтажних робіт та низьку купівельну спроможність значної частини населення. Показано, що ефективне управління відновленням житлової забудови неможливе без системи критеріїв оцінки соціально-економічної результативності, серед яких – рівень забезпеченості населення комфортабельним житлом, якість інженерної та соціальної інфраструктури, розвиток інвестиційного середовища. У статті окреслено перспективні напрями вдосконалення механізму управління підприємницькими проєктами, серед яких – впровадження комплексної квартальної забудови, поєднання нових будівельних технологій із реконструкцією старого житлового фонду, активізація взаємодії органів влади з інвестиційно-будівельними компаніями. Зроблено висновок, що формування дієвої системи управління відновленням житлової забудови є запорукою підвищення якості міського середовища, розвитку підприємництва та забезпечення соціальної стабільності.

Ключові слова: управління проєктами, підприємницькі проєкти, житловий фонд, відновлення забудови, міське середовище, реконструкція житла, модернізація житлового фонду, капітальний ремонт, житлове будівництво, соціальна ефективність, економічна ефективність, муніципальне управління, інвестиційна привабливість, державно-приватне партнерство, інженерна інфраструктура, комплексна забудова, фінансування будівництва, управлінські механізми, соціально-економічний розвиток, якість житла.

Актуальність проблеми. Управління процесом відтворення житлового фонду є однією з основних підсистем у системі управління містом. Актуальність питання розробки нових підходів до побудови механізму управління цим процесом викликана насамперед тим, що форми та методи управління, що склалися, не дозволяють досягти поставлених цілей соціально-економічного розвитку, а саме – підвищення забезпеченості житлом та покращення житлових умов населення. Крім того, зростання обсягів

житлового будівництва стимулює розвиток інших галузей економіки.

Питання розробки рекомендацій щодо вдосконалення існуючого механізму управління відтворювальними процесами в житловій сфері актуальне, насамперед, у містах. Саме у великих містах відображається весь спектр проблем через концентрацію в них значної частини населення країни та об'єктів житлового фонду. Також, у великих містах існують потенційні можливості для вирішення проблем, що



накопичилися на основі сучасних методів, що пов'язано з властивим їм високим рівнем ділової активності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну та методологічну основу статті становлять праці вітчизняних учених-економістів з питань управління процесом відтворення житлового фонду, ефективності функціонування житлово-будівельного комплексу та стратегічного планування його розвитку, таких як: О. Амоша, І. Бланк, В. Геєць, Л. Чернюк, С. Іщук, Т. Осташко та інших учених.

Однак залишилися невирішеними питання: формування дієвих моделей управління підприємницькими проєктами з реконструкції та відновлення житлової забудови; інтеграції механізмів державно-приватного партнерства у сфері житлового будівництва; розробки методик оцінювання ефективності змішаної житлової забудови з урахуванням соціальних, економічних і екологічних критеріїв; впровадження інноваційних фінансових інструментів (зелені облігації, цільові фонди розвитку територій) для фінансування реконструкційних проєктів; забезпечення доступності житла для малозабезпечених верств населення у межах підприємницьких моделей управління.

Мета статті – дослідження проблем та перспектив управління підприємницькими проєктами з відновлення житлової забудови на засадах змішаної містобудівної моделі.

Результати дослідження. Центральним у статті є поняття «механізм управління процесом відтворення житлового фонду». У сучасних соціально-економічних умовах даний механізм повинен базуватися на використанні економічних важелів та стимулів. А його основною метою має бути максимальне задоволення потреб населення у комфортабельному, упорядкованому житлі шляхом забезпечення зростання нового будівництва, збереження та розвитку житлового фонду шляхом реконструкції, модернізації та капітального ремонту [1; 2; 3].

Пропонована в статті трактування поняття «механізм управління процесом відтворення житлового фонду» розглядає його як сукупність критеріальних оцінок, принципів і методів цілеспрямованого управлінського впливу органів публічного управління на учасників процесу відтворення житлового фонду з урахуванням забезпечення прийнятного рівня економічної ефективності їх діяльності з метою найбільш повного та своєчасного комфорту для сімейного заселення та приведення існуючої структури житлового фонду до стану, що відповідає сучасним архітектурним та культурно-естетичним вимогам.

Основні засади функціонування даного механізму:

– загальнонаукові засади: цілеспрямованість, комплексність, системність, адаптивність, ефективність;

– принципи, характерні для даного механізму: принцип соціальної орієнтації, що означає максимально повний облік інтересів населення; пріоритетне вирішення проблем підвищення якості життя; принцип забезпечення пріоритету економічних важелів над адміністративними; принцип раціонального поділу функцій та відповідальності між різними органами влади; принцип балансу інтересів між владою різного рівня, будівельними організаціями, власниками та наймачами житлового фонду.

Проведене у роботі вивчення проблемних питань управління процесом відтворення житлового фонду у місті дозволило виявити і систематизувати низку взаємозалежних проблем. Їхня природа різноманітна, проблемні аспекти зачіпають:

– усталені структурні особливості житлового фонду (старий та аварійний житловий фонд, наявність фонду комунального типу);

– аспекти щодо нових економічних реальностей (відсутність ринку довгострокових кредитних ресурсів, недостатня купівельна спроможність населення, зростання собівартості будівельно-монтажних робіт, нерозвиненість ринку довгострокового кредитування будівельних організацій);

– проблеми, пов'язані з неефективним управлінням відтворенням житлового фонду (непослідовна містобудівна політика, недосконалість нормативно-правова та законодавча база, відставання розвитку інженерної інфраструктури та освоєння нових територій під житлове будівництво тощо).

На думку автора, визначення ефективності управління процесом відтворення житлового фонду має базуватися на проведенні економічної та соціальної оцінки прийнятих владою рішень (програм, постанов тощо). В його основі лежить відображення соціальної та економічної доцільності дій муніципальних органів щодо формування механізму фінансування, проектування та організації відтворення житла для всіх груп населення. Відповідність цільової функції – основа оцінки результативності управління. Тому ефективне управління є діяльність муніципальних органів, що забезпечує максимальне задоволення потреб населення житлом за умов обмежених ресурсів. Умовою ефективного управління є об'єктивна оцінка очікуваних та фактичних результатів реалізації управлінських рішень.

Така оцінка є необхідною умовою на формування політики муніципалітетів у сфері управління процесом відтворення житлового фонду.

Соціальна ефективність управління характеризується здатністю новозбудованих або реконструйованих будівель, оснащених необхідним обладнанням, вирішувати найважливіші соціальні проблеми населення, забезпечуючи його житлові, соціально-побутові та комунальні потреби. Для безпосереднього вираження соціальних результатів можна використовувати комплекс різних показників, що відбивають досягнення основних цілей реалізації тих чи інших державних програм.

Незважаючи на найважливішу роль соціальної ефективності управління як одного з основних результатів діяльності органів управління, соціальні результати необхідно порівнювати із витраченими з їхньої отримання ресурсами, тобто проводити економічну оцінку. Загалом, в основі проведення оцінки соціально-економічної ефективності управління процесом відтворення житлового фонду мають бути такі принципи:

- наявність обґрунтованого переліку критеріїв, що характеризують соціальні результати реалізації тих чи інших програм управління;
- зіставлення соціальних результатів досягнення цілей діяльності державних та муніципальних органів управління з економічними витратами (ресурсним забезпеченням);
- зіставлення досягнутих соціальних результатів із загальноприйнятими стандартами;
- порівняння досягнутих результатів із відповідними показниками звітного періоду;
- безперервність процесу оцінки та охоплення всіх етапів підготовки та реалізації програм управління.

Оцінка загальної ефективності управління процесом відтворення житлового фонду має ґрунтуватися на системі критеріїв, що відображає у тісному взаємозв'язку основні проміжні та кінцеві результати прийнятих управлінських рішень. Така система показників має дозволяти проводити кількісну оцінку рівня управління з урахуванням моніторингу реалізації принципів економічних та соціальних установок, а також поставлених завдань, що підлягають вирішенню. Крім цього, система показників повинна дозволяти здійснювати оперативний моніторинг, націлений на раннє виявлення виникаючих диспропорцій та проблем з метою прийняття оперативних рішень щодо їх усунення.

В даний час дослідниками відзначається методологічна та методична невідпрацьованість складу та способу формування такої системи показників [1; 2]. Найчастіше на практиці для оцінки ефективності управління житлово-будівельним комплексом одним з основних показників є обсяг введеного в експлуатацію житла

за аналізований період. Виділення цього показника як основного має низку недоліків, основним з яких є те, що він не відображає реальну зміну потреб громадян у житлі. Більш обґрунтованим, на думку автора, є застосування показника середньої забезпеченості комфортабельним упорядкованим житлом на душу населення, який може бути своєрідним нормативом рівня добробуту людини в житловій сфері.

У сучасній науковій літературі дослідники пропонують різні варіанти формування комплексної системи показників, що дозволяє оцінювати ефективність управління процесом відтворення житлового фонду. Основним недоліком цих систем є відсутність обґрунтованого базового критерію оцінки ефективності управління відтворенням житлового фонду. До інших недоліків можна віднести неповне охоплення можливих застосування оцінок.

Запропонована система критеріїв включає такі показники:

- оцінки соціальної результативності: показники, що відображають забезпеченість житлом та показники житлових умов;
- оцінки економічної результативності: показники суспільної економічної ефективності, що відображають досягнуті результати на регіональному рівні, спричинені інвестиціями у сферу відтворення житлового фонду; показники економічної ефективності, які застосовуються для оцінки участі в інвестиційно-будівельних проектах суб'єктів інвестиційної діяльності; показники економічної ефективності, що відображають ефективність участі у будівельних проектах бюджетів усіх рівнів;
- оцінки технічного стану житлового фонду, покликані характеризувати якість об'єктів житлового фонду як інженерних споруд, а також якість будівельно-монтажних та ремонтно-реконструктивних робіт, будівельних матеріалів та виробів;
- оцінки інвестиційної ситуації, що дозволяють виявити та спрогнозувати розвиток інвестиційної кон'юнктури у сфері відтворення житлового фонду;
- оцінка розвитку кон'юнктури первинного ринку житла.

Усі групи показників перебувають у тісному взаємозв'язку та доповнюють одна одну. Для вирішення конкретних управлінських завдань склад запропонованих груп може уточнюватись та доповнюватись, слід враховувати і регіональну специфіку.

Одним із напрямків удосконалення механізму управління процесом відтворення міського житлового фонду є виявлення залежності базового критерію оцінки його ефективності (середньої забезпеченості упорядкованим

комфортабельним житлом) від основних факторів, що впливають. Найбільший інтерес для дослідження становить динаміка даного показника: що більше становить щорічний приріст нового житлового фонду, що відповідає санітарно-гігієнічним правилам, нормам і вимогам, для одного жителя, то більш ефективною вважатимуться регіональну систему управління відтворенням житла. Очевидно, що приріст відбувається за рахунок нового будівництва, реконструкції та капітального ремонту житлових будівель.

Одним із заходів щодо стимулювання розвитку пропозиції на ринку житла, що будується, є розробка та реалізація комплексу заходів щодо впровадження механізмів проведення комплексної забудови територій, реконструкції та оновлення існуючих кварталів забудови. Цей напрямок розглядається як один з найбільш перспективних для нарощування обсягів відтворення житла в сучасних соціально-економічних умовах, т.к. воно дозволяє організувати аналізований процес з позицій комплексного підходу, що передбачає організацію взаємодії органів влади та комерційних організацій та пошуку комбінованої структури джерел фінансування будівельних робіт.

Варто зазначити, що комплексна квартальна забудова в житловому будівництві широко практикувалася в нашій країні ще за радянських часів, коли житлові квартали міст проектувалися як єдине ціле, існували норми на певну кількість шкіл, дитячих садків, кіно-театрів, перукарень тощо. Успішний досвід щодо реалізації комплексної квартальної забудови є в деяких країнах далекого зарубіжжя [4; 5; 6]. Нова забудова в найбільших мегаполісах Європи ведеться поквартально, на плановій основі відповідно до розробленої місцевою владою концепції забудови.

Можливість отримання будівельними компаніями прав на забудову чи реконструкцію цілих кварталів досить обмежена. Тим часом її необхідно виділити в окремий напрямок, що дозволяє регламентувати і архітектурну цілісність територій, і визначати їх функціональне призначення.

На користь розвитку комплексної забудови територій говорить такий важливий фактор, як формування при її здійсненні повноцінного міського житлового середовища. Поняття сучасного житла тісно пов'язане із супутнім соціальним, культурним та побутовим обслуговуванням: системи магазинів різного профілю, шкіл, дитячих садків, видовищних, спортивних центрів, лікарень, поліклінік та інших об'єктів побутового та культурного обслуговування.

Основними принципами реалізації механізму квартальної забудови міських територій, на

думку автора, мають бути такі: комплексність: розвиток територій відповідно до затвердженої містобудівної документації, забезпечення житла супутнім соціальним, культурним та побутовим обслуговуванням. Обов'язковою умовою є розрахунок дотримання чинних нормативів забезпеченості кварталу (мікрорайону) соціально-культурними установами, підприємствами торгівлі та побутового обслуговування.

З метою реалізації механізму комплексної квартальної забудови та реконструкції існуючих кварталів автором пропонується використати схему. Її реалізація передбачає формування баз даних по територіях під житлове будівництво у зв'язку з програмами розвитку інженерної, транспортної та соціальної інфраструктур, а також адресних програм реконструкції аварійного та ветхого житлового фонду та санації житлових будинків перших масових серій. Для всіх ділянок в установленому порядку повинен бути розроблений містобудівний регламент, що визначає їх дозволене використання, тип будівель, що висуваються, висотність, матеріал, а також містить інформацію про об'єкти культурно-побутового обслуговування, що передбачаються до будівництва. Пропоновані земельні ділянки мають бути забезпечені інфраструктурою.

На конкурсній основі із забудовниками укладаються договори оренди на інвестиційних умовах. Переможець конкурсу проводить комплексне освоєння території, проектування та будівництво інженерних мереж з подальшою їхньою передачею у власність міста. У разі необхідності запозичення кредитних ресурсів адміністрація міста може виступати як гарант повернення коштів перед уповноваженими нею банками. Після етапу освоєння території забудовник розпочинає проектування та будівництво житла, об'єктів комерційного призначення, а також об'єктів соціальної інфраструктури, зведення яких йде також і за рахунок коштів бюджету.

Для обґрунтування ефективності запропонованого механізму узагальнено його економічну результативність. Реалізація механізму квартальної забудови міських територій та реконструкції існуючих кварталів має низку переваг як для міської влади та інвестиційно-будівельних компаній, так і для населення міста. Для міської адміністрації основним критерієм результативності є вирішення соціальних питань. Талоці може бути визначений ефект і з погляду зниження бюджетних видатків, пов'язаних із відтворенням житлового фонду. Для будівельних організацій основним ефектом участі у проектах квартальної забудови є збільшення завантаження виробничих потужностей, економія постійних витрат,

оптимізація товарного кошика. У свою чергу, збільшення споживчої вартості житла (або одержання нового житла), а також покращення житлового середовища розглядаються як основні ефекти для населення.

Величина економічного ефекту всім учасників процесу безпосередньо залежить від характеристик реалізованого проекту (розташування ділянки, розвиненість інфраструктури, наявність його території об'єктів, які підпадають під реконструкцію чи перенесення тощо).

Висновки. Механізм управління відтворенням житлового фонду є ключовим інструментом соціально-економічного розвитку міста. Його ефективність визначається здатністю забезпечити населення якісним і доступним житлом за рахунок нового будівництва, реконструкції та модернізації. Важливим є баланс інтересів влади, бізнесу та мешканців, використання економічних стимулів та комплексний підхід, що включає оцінку соціальної й економічної результативності.

Бібліографічний список:

1. Вигдорович О., Удовиченко О. Законодавче забезпечення реконструкції кварталів застарілого житлового фонду: проблеми і перспективи. *Municipal Economy of Cities*. 2025. № 3. С. 148–154.
2. Полянська А. С., Микитюк Н., Микитюк О. Концептуальні принципи розвитку житлового будівництва у контексті післявоєнної відбудови. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*. 2023. № 2(28). С. 117–132.
3. Олексюк Г. В., Вавринчук О. П. Будівництво соціального житла: проблеми та перспективи розвитку. *Регіональна економіка*. 2024. Т. 113, № 3. С. 72–80.
4. Марченко Т. В. Реконструкція житлового фонду: стратегічні напрями розвитку в умовах урбанізації. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 58–63.
5. Коваленко Л. М., Петренко І. О. Формування сучасних підходів до забезпечення житлом соціально вразливих верств населення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2022. № 4(104). С. 121–128.
6. Загородня О. С. Управління відновленням житлової інфраструктури у післякризовий період. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 50. С. 83–89.

References:

1. Vyhdorovych O., Udovychenko O. (2025) Zakonodavche zabezpechennia rekonstruktsii kvartaliv zastariloho zhytlovoho fondu: problemy i perspektyvy [Legislative support for the reconstruction of quarters of outdated housing stock: problems and prospects]. *Municipal Economy of Cities*, no. 3, pp. 148–154.
2. Polianska A. S., Mykytiuk N., Mykytiuk O. (2023) Kontseptualni pryntsypy rozvytku zhytlovoho budivnytstva u konteksti pisliavoiennoi vidbudovy [Conceptual principles of housing development in the context of post-war reconstruction]. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, no. 2(28), pp. 117–132.
3. Oleksiuk H. V., Vavrynychuk O. P. (2024) Budivnytstvo sotsialnoho zhytla: problemy ta perspektyvy rozvytku [Construction of social housing: problems and prospects of development]. *Rehionalna ekonomika*, vol. 113, no. 3, pp. 72–80.
4. Marchenko T. V. (2023) Rekonstruktsiia zhytlovoho fondu: stratehichni napriamy rozvytku v umovakh urbanizatsii [Reconstruction of the housing stock: strategic directions of development in the conditions of urbanization]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9, pp. 58–63.
5. Kovalenko L. M., Petrenko I. O. (2022) Formuvannia suchasnykh pidkhodiv do zabezpechennia zhytлом sotsialno vrazlyvykh verstv naseleennia [Formation of modern approaches to providing housing for socially vulnerable groups of the population]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 4(104), pp. 121–128.
6. Zahorodnia O. S. (2024) Upravlinnia vidnovlenniam zhytlovoi infrastruktury u pislakryzovyi period [Management of the restoration of housing infrastructure in the post-crisis period]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 50, pp. 83–89.

PROJECT MANAGEMENT OF ENTREPRENEURIAL INITIATIVES FOR RESIDENTIAL REDEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF URBAN ENVIRONMENT TRANSFORMATION IN UKRAINE

Andrii Mocherniuk

Vadym Hetman Kyiv National University of Economics

Summary. The article examines the theoretical and practical foundations of project management for entrepreneurial initiatives aimed at residential redevelopment in the context of urban transformation in Ukraine. The relevance of the study is determined by the growing challenges associated with the deterioration of the housing stock, insufficient investment in the construction sector, and the urgent need to provide the population with high-quality and affordable housing. Particular attention is paid to the analysis of management mechanisms based on economic incentives, entrepreneurial initiatives, and public-private partnerships. The key principles of effective management are defined: social orientation, balancing the interests of the state, business, and residents, as well as system-based and integrated approaches. The study emphasizes the need to develop flexible project management models that consider regional specificities and new economic realities, such as the lack of long-term credit resources, rising construction costs, and the low purchasing power of the population. It is shown that effective management of housing redevelopment requires a system of criteria for assessing socio-economic efficiency, including the level of population's housing provision, the quality of engineering and social infrastructure, and the development of the investment environment. The article outlines promising directions for improving project management mechanisms, including the introduction of comprehensive block development, the combination of new construction technologies with the reconstruction of outdated housing stock, and the strengthening of cooperation between local authorities and investment-construction companies. It concludes that the formation of an effective system for managing residential redevelopment projects is a prerequisite for improving the quality of the urban environment, fostering entrepreneurship, and ensuring social stability.

Keywords: project management, entrepreneurial projects, housing stock, residential redevelopment, urban environment, housing reconstruction, housing modernization, capital repair, residential construction, social efficiency, economic efficiency, municipal management, investment attractiveness, public-private partnership, engineering infrastructure, comprehensive development, construction financing, management mechanisms, socio-economic development, housing quality.

Стаття надійшла до редакції 21.04.2025