

DOI 10.32782/city-development.2024.4-8

УДК 65.014.12

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ

Польова Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент

Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>

Приведа Юрій Петрович

аспірант

Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7113-5030>

Подібка Володимир Васильович

аспірант

Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5362-980X>

Анотація. У статті наведено напрями адаптації існуючих у сфері управління проектами підходів до особливостей реалізації будівельних інвестиційних проектів. При цьому поряд з методологічними особливостями, характерними для ProjectManagement, такими як, чітке визначення цілей та результатів робіт; визначення центрів відповідальності та розподіл повноважень; створення системи планування робіт та параметрів проекту (строки, якість, вартість) з урахуванням прийнятних ризиків; створення систем комунікацій та документообігу; створення системи безперервного моніторингу прогресу проекту та регулювання ходу виконання робіт; формування команд та організація їх ефективної роботи, автори приділяють особливу увагу проектно-кошторисній документації як основному джерелу інформації про натуральні та вартісні характеристики будівельного інвестиційного проекту, що реалізується. Розглядаються важливі для управління проектами особливості проектного фінансування, як форми управління ресурсами проекту. Насамкінець зроблено висновок про доцільність застосування даної системи в сучасних умовах ведення девелоперського бізнесу.

Ключові слова: інвестиційний проект, проектне управління, ProjectManagement, будівельна організація, проектно-кошторисна документація, проектний офіс, життєвий цикл проекту, центр відповідальності, проектне фінансування.

Актуальність проблеми організації управління інвестиційно-будівельними проектами обумовлюється значною роллю будівельного сектору в економічному розвитку країни та його впливом на суміжні галузі. Ефективне управління такими проектами є важливим для забезпечення раціонального використання інвестиційних ресурсів, зменшення ризиків, дотримання строків будівництва та якості виконаних робіт.

У сучасних умовах розвитку економіки організація інвестиційно-будівельних проектів стикається зі зростанням складності, масштабів і багатофункціональності об'єктів. Крім того, значну роль відіграють зовнішні чинники, такі як коливання ринку, доступ до фінансування,

регуляторні вимоги та екологічні стандарти. Усе це робить актуальним пошук нових підходів до організації управління, що враховують ці виклики і забезпечують стабільний розвиток проектів.

Таким чином, ефективна організація управління інвестиційно-будівельними проектами є ключовим фактором успішного функціонування як окремих компаній, так і всієї галузі, а також сприяє економічному зростанню та соціальному добробуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження проблем реалізації інноваційно-інвестиційних проектів у будівництві є відносно новим напрямом, який зосереджений на розробці сучасної будівельної продукції, адаптованої до



потреб різних категорій споживачів. Цій темі приділяли увагу такі науковці, як: Данкевич Н.О. [1], Андрушкевич Н.В. [2], Чен Н.О. [2], Траченко Л.А. [3], Перерва І.М. [4], Іванова Л. [5], Бушуєв С.Д. [6], Козир Б.Ю. [6]. Проте залишаюся багато дискусійних і не достатньо досліджених питань організації управління інвестиційно-будівельними проектами з врахуванням особливостей проектного фінансування, як форми управління ресурсами проекту.

Мета статті. Обґрунтувати напрями адаптації існуючих у сфері управління проектами підходів до особливостей реалізації будівельних інвестиційних проектів.

Результати дослідження. Проектне управління як напрям менеджменту, що забезпечує організацію діяльності в рамках реалізації унікального проекту (матеріальної задачі, що має конкретні характеристики), продемонструвало свою ефективність у багатьох сферах господарювання: будівництво, промисловість, сфера послуг (у тому числі освіта), державне та муніципальне управління та ін.

У рамках цієї статті розглянемо методичні особливості управління інвестиційними проектами у будівництві в умовах проектного фінансування. Для цього спочатку представимо і доповнимо офіційне визначення терміну «інвестиційний проект». Під інвестиційним проектом розуміється обґрунтування економічної доцільності, обсягу та термінів здійснення капітальних вкладень, у тому числі необхідна проектна документація, розроблена відповідно до законодавства, а також опис практичних дій щодо здійснення інвестицій (бізнес-план). Розкриваючи представлене визначення та адаптуючи його до специфіки будівельної галузі, відзначимо такі характеристики інвестиційного проекту:

– орієнтація на досягнення поставленої мети та/або вирішення актуальної проблеми, при цьому мета представлена не у вигляді формалі-

зованої тези, а в основному має чітко визначені вартісні та натуральні вимірники (величина чистого наведеного доходу від реалізації проекту, покращення критеріїв інфраструктурних об'єктів та ін.);

– інвестиційний проект у більшості випадків унікальний, зокрема, в силу особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому він реалізується;

– тимчасовий детермінізм. Інвестиційний проект реалізується у відведені узгоджені терміни;

– інформаційною базою для оцінки ефективності інвестиційного проекту у будівництві є проектно-кошторисна документація;

– за реалізацію проекту в цілому або його частин несуть відповідальність уповноважені центри відповідальності [2].

Сформулювавши визначення інвестиційного проекту з метою будівництва, представимо принципову схему його реалізації через послідовне проходження фаз життєвого циклу проекту (рис. 1).

Отже, життєвий цикл проекту – це набір послідовно реалізованих фаз проекту, назва та кількість яких визначається виходячи з технологічних і конструкційних особливостей проекту, а також потреб його контролю з боку служб девелоперської компанії. У свою чергу, під фазою проекту розумітимемо набір логічно взаємопов'язаних робіт, після завершення яких досягається один із результатів проекту. Розшифровка представлених на рис. 1 фаз дана в таблиці 1.

Як видно із рис. 1 і таблиці 1, процес реалізації будівельного інвестиційного проекту досить складно організований з управлінської точки зору захід. Тому велика роль в управлінні проектами відводиться професійній команді виконавців, які координуються проектним офісом компанії (корпоративним проектним офісом) або офісом конкретного проекту.

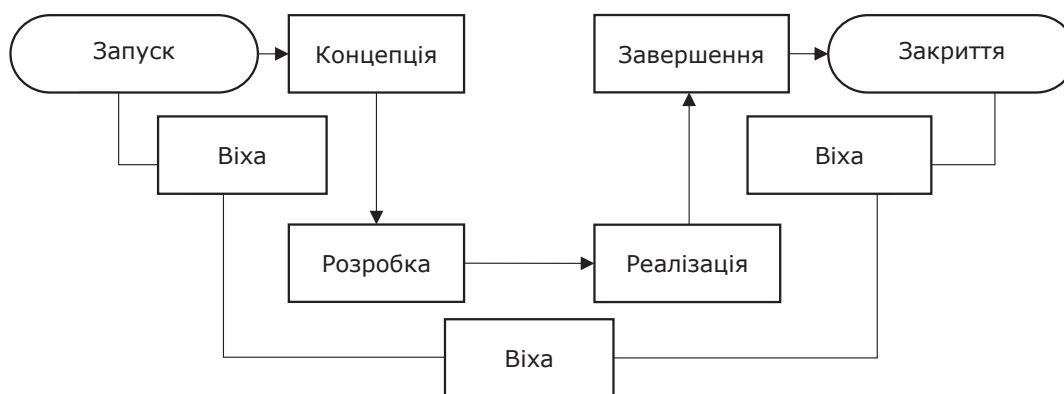


Рисунок 1 – Життєвий цикл інвестиційного проекту

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5]

Таблиця 1 – Фази життєвого циклу інвестиційного проекту у будівництві

№ п/п	Фаза	Зміст фази	Вихи фази
1	Концепція	Аналітична оцінка вихідного стану. Цілепокладання проекту. Оцінка ефективності проекту. Аналіз альтернатив. Затвердження концепції	Вимоги до проекту сформовані. Концепція узгоджена та затверджена
2	Розробка	Підготовка проектної завдання. Розробка проектно-кошторисної документації. Затвердження проектно-кошторисної документації. Вибір генерального підрядника реалізації проекту	Проектне завдання затверджено. Проектно-кошторисна документація затверджена. Договір з генеральним підрядником підписано
3	Реалізація	Матеріально-технічне забезпечення проекту. Виконання основного обсягу будівельно-монтажних робіт (згідно зведеного кошторисного розрахунку та локальних кошторисів)	Підписано акти приймання виконаних робіт (КС-2) за етапами робіт
4	Завершення	Приймання об'єкту будівництва. Кадрове забезпечення об'єкта будівництва (за потреби)	Підписано акт введення в експлуатацію об'єкта. Необхідні кадри знайдені та юридично оформлені

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3]

Фахівці, які входять до команди управління проектами, їх функціонал і структуру комунікації схематично подано на рис. 2.

Замовник проекту – особа, уповноважена інвестором на реалізацію інвестиційного будівельного проекту. У його функціонал входять цілепокладання проекту та визначення результатів реалізації, погодження фінансування та інших умов реалізації проекту, а також приймання проекту за готовністю.

Куратор – особа, яка займається проектом з боку замовника, забезпечує загальний контроль, адміністративну та ресурсну підтримку, поділяє відповідальність – за успіх проекту.

Керівник проекту – особа, яка має повноваження (отримані від замовника та/або інвестора) керувати роботами в рамках проекту, а також несе відповідальність за реалізацію проекту в рамках сформованих планів та проектно-кошторисної документації.

Функціональний замовник – особа, яка визначає результат та обмеження проекту; виділяє ресурси для реалізації в будь-якій обмеженій функціональній галузі комплексних (наприклад, будівельно-монтажні роботи та обладнання) будівельних інвестиційних проектів.

Представник замовника – особа, яка формулює вимоги до результату проекту на підставі та з урахуванням інтересів замовника, функціонального замовника та споживачів результатів реалізованого інвестиційного проекту. Представляє інтереси проекту та здійснює просування його результатів.

При цьому команда управління інвестиційним будівельним проектом незалежно від типу організаційних структур проекту координується та контролюється спеціально створеним проектним офісом (корпоративним, офісом структурного підрозділу, офісом окремого проекту).

Традиційно в управлінні інвестиційно-будівельними проектами ключова роль відводилася тим учасникам проекту, які представляли будівельну складову, тобто будівельним підприємствам та організаціям, що пояснюється необхідністю забезпечення реалізації проекту у визначені терміни та в рамках встановленого бюджету. Участь у проекті споживачів будівельної продукції та фінансових учасників процесу (банків, фондів, кредитних організацій та ін.) приймалася за замовченням. Однак ринкові зміни умов діяльності спричинили перехід від управління продуктом проекту до управління процесами та результатами проекту, що вимагало перегляду поглядів на ролі інших учасників проекту – фінансових інститутів та споживачів будівельної продукції, які у житловому будівництві також є фінансовими учасниками.

Фінансовими учасниками проекту можуть розглядатися як фінансові інститути, як і прийнято в теорії управління проектами, так й «будівельні» учасники (організації-забудовники) та населення (споживачі) як учасники процесу житлового іпотечного кредитування. Відповідно до цього потрібне коригування основних напрямів стратегії управління фінансами кожного з учасників інвестиційно-будівельного проекту.



Рисунок 2 – Схема організації команди управління інвестиційним проектом

Джерело: сформовано на основі аналізу наукової літератури [1; 5]

Управління фінансовими ресурсами є ключовим елементом системи проектного управління, яке може бути реалізовано за допомогою проектного фінансування. Проектне фінансування зазвичай використовується при реалізації великомасштабних інфраструктурних проектів в умовах високого ризику та великої кількості учасників [4].

В теорії управління проектами виділяють специфічні особливості проектного фінансування, що визначають його переваги перед традиційним банківським кредитуванням:

- залучення фінансування на оптимальних умовах для реалізації проекту;
- зниження ризиків неповернення із боку позичальника для кредитора;
- повна або часткова відсутність активів, що забезпечують гарантію повернення коштів, що залучаються на початковому етапі інвестування в проект;
- використання різних типів фінансових інструментів задля забезпечення проекту ресурсами (часткових, боргових, похідних);
- забезпечення повернення вкладених коштів з допомогою генерованого проектом грошового потоку, тобто за допомогою майбутніх активів проекту [2; 4].

До переваг проектного фінансування відносять можливості спільного фінансування різними учасниками проекту, що передбачає надання кредитних ресурсів спільно реалізованому проекту, а не кожному з учасників. Це дозволяє розраховувати не тільки на велику суму кредитування, що міг би запропонувати кожен із учасників, а й розподілити ризики

між учасниками у межах спільного проекту, що і визначає специфіку цієї форми фінансування. У таких випадках для реалізації проектів можуть створюватися SPV-компанії (Special Purpose Vehicle) з метою залучення кредитних ресурсів шляхом випуску цінних паперів у рамках реалізації масштабних інвестиційних проектів.

Створення SPV-компанії доцільно в тому випадку, якщо всі учасники проекту об'єднані загальними довгостроковими цілями, досягнення яких вимагає розподілу між ними ризиків та очікуваних ефектів від проекту. За відсутності цих умов можливе застосування більш простішого варіанту реалізації проекту на основі укладання контрактів або договорів з його учасниками. Тому форма проектного фінансування із залученням SPV-компанії використовують зазвичай під час реалізації підприємницьких проектів у вигляді державно-приватного партнерства, тобто проектів, що вимагають довгострокової реалізації та забезпечення гнучкої структури організації взаємодії учасників.

Інше питання, яке виникає при проектному фінансуванні незалежно від того, створюється SPV-компанія чи ні, полягає у визначенні співвідношення (переваги) використання власного або позикового капіталу. При вирішенні цього питання слід орієнтуватися на такий рівень фінансового левериджу для проекту, який дозволяє забезпечити прийнятний для всіх учасників розподіл ризиків, відповідальності та ефектів від проекту. Наступний розрахунок з кредиторами здійснюється за рахунок надходжень (грошових потоків), що формуються в результаті реалізації проекту, а залучення ресурсів для проекту може

передбачати не лише грошові форми. Таким чином, SPV-компанія виступає в ролі «буферної» структури між кредитором і реципієнтом, що дозволяє знизити ризики реалізації проекту. При цьому не виключено наявність протиріч на користь учасників проекту, які при проектному фінансуванні в ідеалі компенсуються за рахунок встановлення для кожної із сторін прийнятних умов фінансування.

Проектне фінансування дозволяє кожній із сторін, що беруть участь у проекті, отримати певні переваги. Якщо йдеться про підприємницькі проекти, то потенційне коло інвесторів визначається виходячи з необхідної структури фінансування проекту та умов виконання зобов'язань щодо позикових ресурсів. Це, у свою чергу, вимагає управління фінансовими ресурсами та ризиками проекту на всіх стадіях його реалізації.

Для інституційних учасників переваги проектного фінансування виявляються у можливості скоротити терміни, розмір та вартість фінансування проекту та забезпечити диверсифікацію напрямків фінансування. Для позичальників такий варіант є кращим з позиції управління ризиками проекту, проте пов'язаний з вищою вартістю кредитних ресурсів. Втім, і ті, й інші мають змогу отримати підвищену прибутковість, розділивши проектні ризики з іншими учасниками проекту, що становить суть проектного фінансування. При цьому облік ризику для ефективного завершення проекту – це одне з ключових завдань управління проектами, яке вимагає вирішення розробки плану фінансування проекту, що полягає в раціональному розподілі можливих фінансових наслідків ризиків між його учасниками.

У класичній теорії управління проектами проектне фінансування передбачає надання позикових фінансових ресурсів для реалізації проекту, але запорукою виступають не наявні у позичальника активи, як при традиційному банківському кредитуванні, а сам проект. У цьому випадку гарантом обслуговування боргових зобов'язань, що виникають, є грошові потоки, що з'являються в результаті реалізації проекту. Основна відмінність проектного фінансування – розподіл ризику між сторонами, що беруть участь у проекті [6]. У теорії управління проектами виділяють три основні види проектного фінансування.

1. З повним регресом на позичальника.

Припускає, що всі ризики, пов'язані з реалізацією проекту, несе позичальник. З точки зору вартості залучення кредитних ресурсів (нижчі відсоткові ставки по кредитах, що надаються) для позичальника цей варіант більш переважний, але вимагає від нього високої фінансової

стійкості, тому дана форма зазвичай застосовна для фінансування невеликих або інноваційних проектів.

2. Без регресу на позичальника.

Найкраща для позичальника з погляду фінансових ризиків, але «дорога» за вартістю кредитних ресурсів форма фінансування, оскільки кредитор, приймаючи на себе всі проектні ризики, компенсує їх підвищенням відсоткової ставки за кредитом.

3. З обмеженим регресом на позичальника.

Передбачає розподіл ризиків відповідно до стадій реалізації проекту. Як правило в період, що відповідає передінвестиційній та інвестиційній стадіям проекту, а також на стадії експлуатації до виходу проекту на проектну потужність або до досягнення точки беззбитковості, всі ризики, пов'язані з реалізацією проекту, несе кредитор. Позичальник бере на себе проектні ризики лише після виходу проекту на заплановані стабільні показники потужності або обсягу випуску продукції або після досягнення прогнозованої виручки за проектом. Такий варіант розподілу проектних ризиків є найкращим, проте застосовується на практиці в основному для виробничих проектів з чітко вираженими стадіями життєвого циклу. Для проектів комплексного освоєння і розвитку територій і проектів благоустрою цей варіант менш застосовний через недостатню вираженість кордонів між стадіями розробки та реалізації і тому істотних відхилень, що часто зустрічаються в прогнозних і фактичних сценаріях розвитку проекту.

Загалом під час створення грошових потоків проекту у межах проектного підходу дотримуються загальних рекомендацій, що використовуються для формування схеми фінансування інвестиційних проектів. У першому етапі здійснюється пошук інвесторів, результатом якого є розробка схеми фінансування проекту. Другий етап передбачає уточнення складу учасників та визначення фінансової реалізації проекту відповідно до ефектів, одержуваних кожним з учасників.

Висновки. Отже, наочно продемонстровано повну адаптивність будівельних інвестиційних проектів до концепції ProjectManagement. Більш того, в сучасних умовах проектний підхід – єдиний спосіб ефективною реалізації інвестиційних проектів у будівництві. Будівництво є тією галуззю, в якій переваги проектного підходу та проектного фінансування можуть бути реалізовані найбільш повно і виявляються в наступному:

1. Наявність великої кількості учасників проекту (інвестори, замовники, забудовники, постачальники ресурсів, контролюючі органи, держава, споживачі) дозволяє виділити коло зацікавлених осіб, здатних виступити в проекті

як сторона, що фінансує, або сторін проекту при спільному фінансуванні, в тому числі врахувати можливість участі бюджетів різних рівнів у реалізації проекту.

2. Можливість структурувати коло учасників проекту на основні блоки (інвестиційний, будівельний та фінансовий) відповідно до їхньої ролі у проекті, та визначити характер взаємодії учасників та напрямки грошових потоків, що виникають при реалізації проекту.

3. Можливість чіткого поділу життєвого циклу проекту на стадії реалізації (передінвестиційна, інвестиційна, стадія експлуатації, завершення) дозволяє розподілити проектні ризики, що відповідають кожній стадії, між учасниками проекту (схема обмеженого регресу на позичальника). При цьому зазвичай на передінвестиційній та інвестиційній стадіях ризики, пов'язані з реалізацією проекту, несе кредитор, а експлуатаційні ризики покладені на позичальника.

Бібліографічний список:

1. Данкевич Н.О. Теоретичні аспекти системи управління будівельною організацією в умовах нестійкого ринку. *Public communication in science. Philosophical, cultural, political, economic and its context*. Х'юстон, 2020. С. 109–112.
2. Андрушкевич Н.В., Чен Н.О., Подібка В.В. Особливості процесного підходу в управлінні підприємством. *Таврійський науковий вісник*. 2024. № 20. С. 215–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.25>
3. Траченко Л.А. Процесний підхід у систем управління якістю підприємств сфери послуг. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 2. С. 251–257.
4. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
5. Іванова Л. The concept of the life cycle of a construction object as a basis for effective project management. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2024. No. 1(31-01). P. 137–144. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-31-00-061>
6. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Козир Б.Ю. Зміна парадигм в управлінні інфраструктурними і програмами проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 37. С. 7–12.

References:

1. Dankevych N. O. (2020) Teoretychni aspekty systemy upravlinnia budivelnouy orhanizatsiiei v umovakh nestiikoho rynku. *Public communication in science. Philosophical, cultural, political, economic and its context*. Houston, pp. 109–112.
2. Andrushkevych N. V., Chen N. O., & Podibka V. V. (2024) Osoblyvosti protsesnoho pidkhodu v upravlinnia pidpriemstvom. *Tavriiskiyi naukovyi visnyk*, no. 20, pp. 215–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.25>
3. Trachenko L. A. (2018) Protsesnyi pidkhid u system upravlinnia yakistiu pidpriemstv sfery posluh [Process approach in quality management systems of service enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. 2, pp. 251–257.
4. Pererva I. M. (2021) Perevagi vprovadzhennya procesnoho pidhodu do upravlinnya pidpriemstvom [Advantages in the process approach to business management]. *Ekonomika i suspil'stvo*, no. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
5. Ivanova L. (2024) The concept of the life cycle of a construction object as a basis for effective project management. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, no. 1(31-01), pp. 137–144. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-31-00-061>
6. Busheyev S. D., Busheyev D. A., Kozyr B. Yu. (2019) Changing paradigms in infrastructure and program management. *Management of Development of Complex Systems*, no. 37, pp. 7-12.

ORGANIZATION OF MANAGEMENT OF INVESTMENT AND DEVELOPMENT PROJECTS

Nataliya Poliova

PhD in Economics, Associate Professor

*Private Higher Educational Establishment «European University»***Yuriy Pryveda**

Postgraduate Student

*Private Higher Educational Establishment «European University»***Volodymyr Podibka**

Postgraduate Student

Private Higher Educational Establishment «European University»

Summary. In modern conditions of economic development, the organization of investment and construction projects is faced with increasing complexity, scale and multifunctionality of objects. In addition, external factors such as market fluctuations, access to financing, regulatory requirements and environmental standards play a significant role. All this makes it urgent to find new approaches to the organization of management that take into account these challenges and ensure the stable development of projects. Project management as a management direction that ensures the organization of activities within the framework of the implementation of a unique project (material task that has specific characteristics) has demonstrated its effectiveness in many areas of business: construction, industry, the service sector (including education), state and municipal administration, etc. The article presents directions for adapting existing approaches in the field of project management to the specifics of the implementation of construction investment projects. At the same time, along with methodological features characteristic of ProjectManagement, such as, clear definition of goals and results of work; definition of responsibility centers and distribution of powers; creation of a system of planning work and project parameters (timelines, quality, cost) taking into account acceptable risks; creation of communication and document flow systems; creation of a system of continuous monitoring of project progress and regulation of the course of work; formation of teams and organization of their effective work, the authors pay special attention to design and estimate documentation as the main source of information about the physical and cost characteristics of the construction investment project being implemented. In addition, a schematic diagram of the implementation of the construction investment project management system is presented, in which the central place is occupied by the project office, decomposed depending on the size and number of projects into a corporate project office, a project office at the level of individual divisions and an office of a separate project. The features of project financing that are important for project management are considered, as a form of project resource management. Finally, a conclusion is made about the feasibility of using this system in modern conditions of conducting a development business.

Keywords: investment project, project management, ProjectManagement, construction organization, design and estimate documentation, project office, project life cycle, responsibility center, project financing.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2024