

Шифр:
«ДЕВЕЛОПМЕНТ»

НАУКОВА РОБОТА
НА ТЕМУ:
«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО
ДЕВЕЛОПМЕНТУ»

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми дослідження. Раціональне та ефективне використання енергоресурсів, скорочення шкідливих викидів в атмосферу є одним з першочергових завдань у сучасному суспільстві. Впровадження в Україні європейських стандартів життя, зумовило перехід до ощадного та ефективного споживання енергоресурсів із впровадженням інноваційних технологій, в тому числі й у будівництві.

Питання проектної діяльності в сфері управління проектами досліджувались такими українськими вченими, як Ратушняк Г.С, Ратушняк О.Г., Маргасов Д.В., Лялюк О.Г., Семко І.Б., Борисова Н.І., Юрченко Є.Л., Домбровський З.І. та ін. Серед іноземних дослідників проблеми енергоефективного будівництва були предметом досліджень М. Рихау, К. Соренсена, К.Фішер, С.Тормарка, М. Сантаморіса та ін. Однак, у зв'язку із постійним вдосконаленням технологій енергоефективного будівництва, динамічними змінами на ринку нерухомості та розвитком інформаційного ринку потребують подальшого теоретичного уточнення і класифікації поняття «девелопмент».

Метою дослідження є розкриття основних елементів системи управління енергетичними ресурсами та розроблення на цій основі проекту створення екомістечка. Завданнями, що виконані в роботі були:

- розглянути сутність та класифікацію девелопменту;
- визначити особливості розвитку вітчизняного девелопменту;
- розробити девелоперський проект створення екомістечка.

Предметом дослідження є процеси управління проектами в умовах розвитку вітчизняного девелопменту.

Об'єктом дослідження – інструменти ефективного управління проектами в девелоперській сфері.

Методи дослідження. У дослідженні були використані наступні методи та прийоми: проектного та інвестиційного аналізу; моделювання; графічної інтерпретації економічної та управлінської інформації. Інформаційною базою

дослідження є теоретичні, аналітичні та статистичні матеріали, правові та інші нормативні документи з будівництва, економічного та фінансового аналізу, бухгалтерського обліку тощо.

При підготовці дослідження було використано спеціальне програмне забезпечення, яке дозволяє підвищити ефективність створення проектів та управління ними. Головним результатом дослідження є розробка обґрунтованого девелоперського проекту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні та розвитку методико-прикладного інструментарію управління проектами в умовах розвитку вітчизняного девелопменту. Результати дослідження впроваджені в діяльність ТзОВ «ПМ Бізнес Солюшн» (*довідка подана в відомостях про автора до наукової роботи*), а також використані при виконанні науково-дослідної роботи «Інструменти проактивного управління інноваційним розвитком підприємств» (номер державної реєстрації 0114U005250). В подальшому наукові напрацювання будуть застосовані у навчальному процесі, зокрема, при викладанні дисципліни «Проектний менеджмент».

Робота є результатом самостійних наукових досліджень автора. З наукових публікацій, що видані у співавторстві, в роботі використані лише ті положення, які становлять індивідуальний доробок автора.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися на науково-методичному семінарі кафедри технологій управління Інституту адміністрування та післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка», а також були опубліковані безпосередньо в ході їхнього виконання та отримали підтримку на 76-й студентській науково-технічній конференції. За темою дослідження опубліковано 1 тези (*копії подані в відомостях про автора до наукової роботи*).

Структура і обсяг роботи. Робота складається із анотації, двох розділів, висновків, списку використаної літератури. Робота містить 7 таблиць, 8 рисунків. Обсяг основного матеріалу 29 сторінок.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1. Теоретико-прикладні основи розвитку вітчизняного девелопменту.....	6
1.1. Сутність та типологія девелопменту.....	6
1.2. Управління девелоперськими проектами: етапи та особливості.....	11
1.3. Розвиток девелопменту в Україні.....	13
Розділ 2. Розроблення девелоперського проекту	18
Висновки	29
Список використаної літератури.....	30
Додаток.....	33

ВСТУП

Створення ефективного об'єкта комерційної нерухомості – довгий і нелегкий процес. На всіх його етапах взаємодіє велика кількість учасників. Від того, наскільки правильно девелопер побудує цей процес, багато в чому залежить ефективність майбутнього «дітища».

Сьогодні український ринок девелопменту в його класичному розумінні знаходиться на стадії формування і тому значно відрізняється від західних стандартів. Українські девелопери - це, найчастіше, не самостійні компанії, а структурні підрозділи фінансово-промислових груп або великих будівельних компаній.

Досить часто девелопер виконує функції інвестора, проектувальника, юриста, керівника будівництвом, а також здійснює управління вже реалізованими проектами. Найбільш характерною рисою для українського девелопменту є високий ступінь ризику на всіх його стадіях: від пошуку земельної ділянки до реалізації об'єкта.

Сьогодні фінансування девелоперських проектів найчастіше обмежується лише трьома джерелами: капіталом власників або партнерів, співінвесторів та довгостроковими банківськими кредитами. Розвиток компаній змушує шукати додаткові альтернативні інструменти фінансування.

Зараз перед багатьма стоїть завдання розширення набору інструментів фінансування, зокрема шляхом залучення портфельних інвесторів або можливого публічного розміщення акцій на одній із західноєвропейських бірж.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ

1.1. Сутність та типологія девелопменту

Девелопмент, або девелопмент нерухомості, чи девелопінг походить від англ. Real estate development, що в перекладі означає «вдосконалення, розвиток нерухомості». Вітчизняна література здебільшого розкриває поняття «девелопмент» як «підприємницьку діяльність, що спрямована на створення або покращення, вдосконалення об'єкту нерухомості (будівлі, земельної ділянки) для збільшення його вартості та подальшого продажу або оренди». Але саме поняття «девелопмент» має значно ширше значення.

Девелопмент нерухомості як області знань можна розглядати як три ключові поняття [1, с. 17-18]:

- девелопмент нерухомості як економічне поняття
- девелопмент нерухомості як вид підприємницької діяльності
- девелопмент нерухомості як управлінський процес

Під девелопментом нерухомості як економічного поняття розуміється «якісне перетворення нерухомості, що забезпечує зростання її вартості» [2].

У праці [3] визначає, що «девелопмент як форма підприємницької діяльності виражається в інвестиційному процесі розвитку об'єктів нерухомості, що включає підбір команди учасників проекту, дослідження ринку, маркетинг, проектування, будівництво, фінансування, бухгалтерський облік, управління майном та ін.. Ця сфера діяльності вимагає досить великих інвестицій з тривалим циклом, і об'єкти нерухомості протягом тривалого часу можуть створювати регулярні потоки грошових коштів».

Як управлінський процес, девелопмент нерухомості являє собою конкретні дії по залученню коштів; організації та укладання договорів з проектними та підрядними будівельними організаціями щодо розробки та матеріальної реалізації

інвестиційного проекту; впровадження фінансування для забезпечення будівництва та контролю за його ходом; продаж об'єкта (передача в експлуатацію), повернення вкладених коштів, розрахунок з кредиторами [1-4].

Різнноманітні словники та автори предметної літератури дають своє визначення поняттю «девелопмент». У таблиці 1.1 наведено деякі з таких визначень.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «девелопмент»

Визначення	Автори
«Девелопмент – це сфера будівництва для отримання прибутку.»	Cambridge Dictionary [2]
«Девелопмент нерухомості – мистецтво підвищувати цінність нерухомості шляхом управління ризиками.»	Річард Пейзер, Девід Гамільтон [3, ст 13]
«Девелопмент – це вид підприємницької діяльності, пов'язаний зі створенням, реконструкцією або зміною існуючого об'єкта нерухомості або земельної ділянки в сфері будівництва багатоквартирних будинків, торгових, офісних, промислових і складських приміщень, з метою отримання прибутку від збільшення їх вартості.»	Economic-definition [4]
«Девелопмент – це виконання будівельних, інженерних та земельних та інших робіт на поверхні, над або під землею або здійснення будь-яких матеріальних змін у використанні будівель або земельних ділянок.»	The Glossary of Property Terms [5]
«Девелопмент - це сукупність будинків чи будівель, які побудовані та є власністю девелопера.»	Collins Dictionary [6]
«Девелопмент – це багатогранний бізнес, що охоплює заходи, що варіюються від реконструкції та повторної оренди існуючих будівель до купівлі сировини та продажу поліпшеної землі або будівель іншим».	Educalingo [7]

Отже, проаналізувавши сутність поняття «девелопмент» сформовано авторське визначення девелопменту, як підприємницької діяльності з проектування, супроводу, реалізації проектів житлової та комерційної нерухомості, а також подальшого управління їх продуктами.

Ключовим фігурантом в девелоперській діяльності виступає девелопер.

Девелопер - це суб'єкт господарської діяльності, який може виступати в ролі [8]:

- автора ідеї проекту;

- суб'єкта, який ініціює та проводить процес отримання ділянки забудови і дозволу на будівництво;
- організатора проектування і будівництва об'єкта;
- суб'єкта, який при необхідності залучає інвестиції в проект.

Схожі функції має і забудовник, тому терміни "замовник-забудовник" і "девелопер" часто зустрічаються в літературі як синоніми. Але відмінність між визначенням "забудовник" і "девелопер" полягає в тому, що перший має юридичну відповідальність в Україні, тоді як наступний є лише терміном, що позначає вид бізнесу [8].

На практиці виділяють наступні два види девелопменту нерухомості [8]:

- fee-девелопмент, або девелопмент «за винагороду» передбачає діяльність девелопера на замовлення інвестора для організації реалізації проекту, і, як правило, не має на увазі вкладення девелопером власних коштів;
- speculative девелопмент, або «ризиковий» девелопмент – участь девелопера в інвестиційно-будівельному проекті, крім іншого, шляхом вкладення власних коштів.

Також, в залежності від різновиду об'єкта нерухомості, що створюється або реконструюється можна виділити такі види девелопменту [9]:

1. Девелопмент будівель та споруд.
2. Девелопмент земельних ділянок (land development).

Крім того, в залежності від цільового призначення об'єктів, що створюються або реконструюються, вирізняють [9]:

1. Девелопмент житлової нерухомості, який включає в себе девелопмент елітної житлової нерухомості, девелопмент житлової нерухомості бізнес-класу, девелопмент житлової нерухомості економ-класу.
2. Девелопмент нежитлової нерухомості, який включає в себе девелопмент промислової нерухомості, девелопмент торгівельної нерухомості, девелопмент нерухомості розважального і туристичного призначення.

Існує також класифікація в залежності від джерел інвестування. За цим критерієм виділяють наступні види девелопменту:

1. Девелопмент нерухомості з приватним інвестуванням.
2. Девелопмент нерухомості з публічним інвестуванням (кошти державного бюджету або місцевих бюджетів).

За видом будівництва, що здійснюється у рамках девелоперського проекту, виділяють наступні проекти [10, с. 11]:

- без будівництва (наприклад – проекти девелопменту земель); нове будівництво або девелопмент;
- редевелопмент – реконструкція, технічне переоснащення діючих підприємств, реставрація та капітальний ремонт об'єктів будівництва.

На рисунку 1.1. зображена узагальнена схема, щодо класифікації девелопменту в залежності від різновиду об'єкту нерухомості та його цільового призначення.

Класифікація девелопменту в науковій літературі не є вичерпною та потребує доповнення, враховуючи сучасні реалії в економіці. Так, за цілями девелопменту можна виділити наступні види:

- Екологічний – застосування екологічно чистих матеріалів у будівництві, а також розміщення об'єктів нерухомості в благополучних екологічно чистих районах.
- Інноваційний – характеризується застосуванням новітніх технологій та розробок (наприклад, «розумний дім»).
- Соціальний полягає у створенні розвиненої інфраструктури, що включає соціальні об'єкти (школи, дитячі садочки, парки, лікарні, поліклініки, торгові та розважальні центри та ін.).



Рисунок 1.1. Узагальнена класифікація девелопменту

- Смарт-девелопмент орієнтований переважно на молодь та сім'ї без дітей. Таке житло вміщає собі лише найнеобхідніші для споживача функції на мінімальній площі, що дозволяє отримати повноцінне зручне житло за доступною ціною.
- Іміджевий орієнтується на заможну частину населення. Будинки розміщуються в елітних районах, при будівництві застосовуються високоякісні матеріали. Переважно, нерухомість такого типу – це котеджні містечка в передмісті з просторою прибудинковою територією; дворівневі апартаменти в центральних районах міста тощо.
- Інвестиційний девелопмент полягає у створенні інвестиційних об'єктів нерухомості, які в подальшому будуть приносити дохід власникам.
- Тіньовий, або спекулятивний девелопмент – передбачає швидке будівництво об'єктів без належного документального оформлення з метою отримання швидкого прибутку. Досить часто з самого початку такі проекти не передбачають здачі об'єктів в експлуатацію, або вчасного завершення.

1.2. Управління девелоперськими проектами: етапи та особливості

Усі девелоперські проекти проходять певні обов'язкові етапи. Загалом, можна виділити 4 стадії розвитку проекту (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Стадії девелоперського проекту

Розглянемо детальніше, які завдання виконуються на відповідних стадіях [1-7]:

1. Передпроектна стадія:
 - аналіз ринку нерухомості
 - пошук та вибір об'єкта нерухомості
 - формування стратегії проекту
 - інвестиційний аналіз
 - оформлення всієї необхідної дозвільної документації
 - залучення кредитів та інвестицій
2. Стадія проектування:
 - розробка фінансової схеми, організація фінансування
 - формування архітектурно-інженерної групи
 - залучення для консультацій брокера, який буде реалізовувати площі
 - керівництво проектуванням
 - проведення тендеру на будівельні роботи
3. Стадія будівництва:
 - координація ведення будівельних робіт
 - контроль якості будівництва і кошторисних витрат
4. Стадія реалізації:

- рекламна кампанія по просуванню на ринку
- реалізація зведених площ
- контроль за експлуатацією будівлі та роботою інженерних систем

Залежно від необхідних функцій майбутньої нерухомості, кожен проект має свої особливості. Всі девелоперські проекти базуються на уніфікованих принципах управління, але в залежності від сегменту, з'являються певні специфічні потреби та проблеми у процесі реалізації проекту. Критерії, що створюють особливі потреби для кожного проекту є різноманітні. Починаючи від цільового сегменту проекту (тобто, якому класу відповідатиме майбутня будівля), впроваджених архітектурних та дизайнерських рішень до специфіки маркетингової кампанії та обраної структури фінансування.

Особливості девелопменту житлової нерухомості:

Перш за все, забудовник орієнтується на екологічний стан району, де планується будівництво. Велике значення має і престижність району, насиченість інфраструктури, віддаленість від центральної частини міста, основних торговельних майданчиків та розважальних центрів. Щодо планування квартир, девелопер намагається знайти оптимальну площу відповідну до класу нерухомості, та розмістити житлові площі так, щоб отримати при цьому зручну та простору зону загального користування.

При девелопменті комерційної нерухомості екологічний фактор не грає такої ролі, як при житловому девелопменті. Важливим є розміщення в ділових районах, де сконцентровано основні компанії, банки, державні установи. Необхідним є також зручне транспортне сполучення та наявність великої (найкраще підземної) парковки.

Такі приміщення здебільшого використовують для здачі в оренду, рідше – для продажу. Забудовник робить мінімально необхідний ремонт у приміщеннях, усім іншим займається безпосередній орендар. Важливо складати договори оренди ще під час будівництва. Така нерухомість не вимагає надзвичайних

архітектурних та дизайнерських рішень. Достатньо забезпечити всім необхідним сервісом цільову аудиторію.

Основне, на що орієнтується забудовник – розташування торгових майданчиків у зонах великого потоку людей, поблизу основних зупинок, станцій метро, автомагістралей. На екологію увагу не концентрують. Важливим моментом є наявність майданчиків для парковки. Маркетингові програми орієнтуються на цілі пакети послуг для орендарів. Все для того, щоб побудувати імідж комплексу з високим рівнем сервісу та послуг.

Дизайнерські та архітектурні рішення полягають у створенні максимально відкритого для покупців середовища. Великі вітрини, просторі холи – все для максимального комфорту [11].

1.3. Розвиток девелопменту в Україні

Будівельна галузь є інвестиційно привабливою. Значна частина капітальних інвестицій України – від 10 до 40% припадає саме на інвестиції у житлове будівництво. Більше як 60% інвестицій у житлове будівництво здійснюється майбутніми власниками квартир [12].

Найбільшими лідерами в девелоперській сфері України є 10 компаній – „Українська торгова гільдія”, „НЕСТ”, „XXI Століття”, „НСМ”, Real Estate Solutions, DTZ Zadelhoff, Colliers. До 90% від усіх девелоперських послуг в Україні виконується саме вітчизняними компаніями. Основні фактори, що надають українським компаніям більше свободи на ринку нерухомості є те, що їм простіше контролювати земельні ресурси, ніж іноземним компаніям. До того ж, вітчизняні девелопери наділені необхідною кількістю ресурсів задля успішного ведення конкурентної боротьби на ринку нерухомості [13].

Лідерами ринку девелоперських послуг за реалізованими проектами в сфері житлової нерухомості є компанії “First Ukrainian Development”, “DECPM Group”, торговельної - “XXI століття”, “VOK Development”, офісної – “Нест”,

“Київ-Донбас”, готельної – “Дубль W”, логістичної (складської) нерухомості – “НСМ Group”.

Активну діяльність на українському ринку девелопменту ведуть: «Українська Торгова Гільдія», «Астера», «Capital Real Estate», «Макрокап девелопмент», «Castle development», «Prospects development», «Slav invest», «Alacor», «Concorde development», «Fim Group», «Проект - менеджмент бізнесконсалтинг», «Gin consulting group», «Форент», «SV development», «Real Estate Solutions» [14].

Ціни на українському ринку нерухомості визначаються сукупною дією різних факторів. Найбільш важливим з них є такі:

1. Наявність вільних коштів у покупців (фізичних та юридичних осіб).
2. Доступність і ціна кредитів для фізичних осіб на купівлю нерухомості.
3. Наявність або відсутність в інвесторів можливості альтернативного вкладення коштів із більшою дохідністю, ніж на ринку нерухомості.
4. Обсяг пропозиції на первинному та вторинному ринках нерухомості.
5. Потреба будівельних компаній в оборотних коштах (понад ті, що вони можуть узяти в кредит у банків).
6. Доступність кредитних ресурсів для будівельних компаній [15].

Ринок міста Львова доволі насичений, відтак, аби більшим попитом користуватимуться забудовники з чималим портфоліо готових проектів. У Львові чимало забудовників, котрі розпочали діяльність у період 2014-2015 років, саме тоді, коли в Україні розпочалась банківська криза та громадяни втративши довіру до банків розпочали активно інвестувати у нерухомість. Якщо до 2014 року на ринку нерухомості Львова вели свою діяльність лише 30 компаній, то на сьогодні їх кількість близько 70.

З початку 2014 року спостерігається зростання зацікавленості до ринку нерухомості Львова. Усупереч нестабільній політичній і економічній ситуації в Україні, люди готові вкладати гроші у нерухомість, що демонструє зростання попиту у цій галузі. Також, високий попит створює міцний майданчик для конкуренції забудовників, що сприяє адекватним цінам на ринку житла. Компанії

пропонують різноманітні програми лояльності для покупців – знижки, акції, подарунки. Іноді такі низькі цінові пропозиції пов’язані з не найкращою якістю житла (забудовник економить на матеріалах, щоб представити як найвигіднішу ціну на ринку для швидкого збуту) [16].

За даними сайту lun.ua, лідером серед забудовників Львова (за кількістю зданих будинків з 2010 року) є компанія «РІЕЛ». Нерухомість цього забудовника орієнтована на широкий спектр споживачів: представлено житло від економ- до еліт-класу. З 2010 року побудовано 19 будинків, 14 перебувають на стадії будівництва. На другому місці компанія «Еко-Дім» - 18 готових будинків, 9 будуються. Завдяки тому, що компанія знаходиться практично на самозабезпеченні (самостійно виробляють більшу частину будівельних матеріалів та металевих конструкцій) гарантується висока якість житла та лояльна цінова політика. Трійку лідерів закриває компанія «Інтергал-Буд» - 12 завершених будинків, 5 на стадії будівництва. Будинки цієї компанії розміщені в районах з насиченою інфраструктурою, поблизу зелених зон та транспортних розв’язок. Слід також зазначити, що забудовники «РІЕЛ» та «Інтергал-Буд» увійшли в ТОП-20 забудовників України у 2017 році.

У таблиці 3.1 наведено список з 15 компаній, що мають найбільшу кількість новобудов з 2010 року [17].

Таблиця 1.2

ТОП-15 забудовників Львова

Компанія	Кількість готових будинків	Кількість будинків на стадії будівництва
РІЕЛ	19	14
Еко-Дім	18	9
Інтергал-Буд	12	5
Новий Львів	11	6
ЕксКомБуд	11	3
Ваш будинок	10	7
GreenVille	10	7
Карпатбуд Девелопмент	9	5
Нова Оселя	8	5
СБ Груп	8 (з 2012 року)	2
Будінвест	7	1

Продовження таблиці 1.2

Компанія	Кількість готових будинків	Кількість будинків на стадії будівництва
Екополіс	7	0
Буд Інвест Ком	7	5
Avalon Inc.	7 (з 2014 року)	12
Міська Околиця	5	3

Все частіше девелопери Львова почали зводити не просто будинки, а цілі житлові комплекси. Нерухомість такого типу є популярною серед покупців, адже має ряд переваг: розвинена інфраструктура, зручна транспортна розв'язка і т.ін.. Переважно, вони мають тематичний дизайн (наприклад, комплекси «Парус», «Велика Британія» «Бейкер Стріт»). Приміщення на цокольних поверхах таких будівель здають в оренду різноманітним кав'ярням, магазинам, спортивним залам і т. п., що робить житлові комплекси ще зручнішими для проживання [18].

На ринку є великий попит на житло невеликої площі, що пов'язано з високими цінами на міжнародну валюту. Забудовники переорієнтовуються на потреби споживача та будуть квартири площею від 35 кв.м. для однокімнатної та від 55 кв.м. для двокімнатної квартири [18].

Зважаючи на те, що у Львові представлена велика кількість ІТ-компаній, у місті також процвітає ринок комерційної нерухомості. Будуються бізнес-центри під оренду офісів, нові торгові центри, туристична нерухомість. Новинкою на ринку Львова стануть так звані «ІТ-містечка». Зокрема, “Lviv Tech.City” на вул. Стрийській, 48. Загальна площа становитиме приблизно 54 000 кв. м і включатиме - тренажерні зали, кімнати відпочинку, коворкінги, офіси, зелені зони, ресторани та кафе, паркінг, медичні центри. Innovation District IT Park на вул. Чмоли, 1 загальною площею приблизно 160 000 кв. м запропонує львів'янам офіси та коворкінги, дитячий садок, готель, університетський кампус та технічні лабораторії, торговий центр, спортивний клуб з басейном, паркінг та амфітеатр під відкритим небом [19].

Аналізуючи ціни на нерухомість Львова, компанія lun.ua подає наступні дані, сатном на грудень 2018 року (рис. 1.3). Діапазон цін є надзвичайно широким, нерухомість в центральній частині міста вдвічі дорожча за інші райони. Такі

коливання спричинені, в першу чергу тим, що в центрі міста переважно розташовані новобудови бізнес-класу [20].

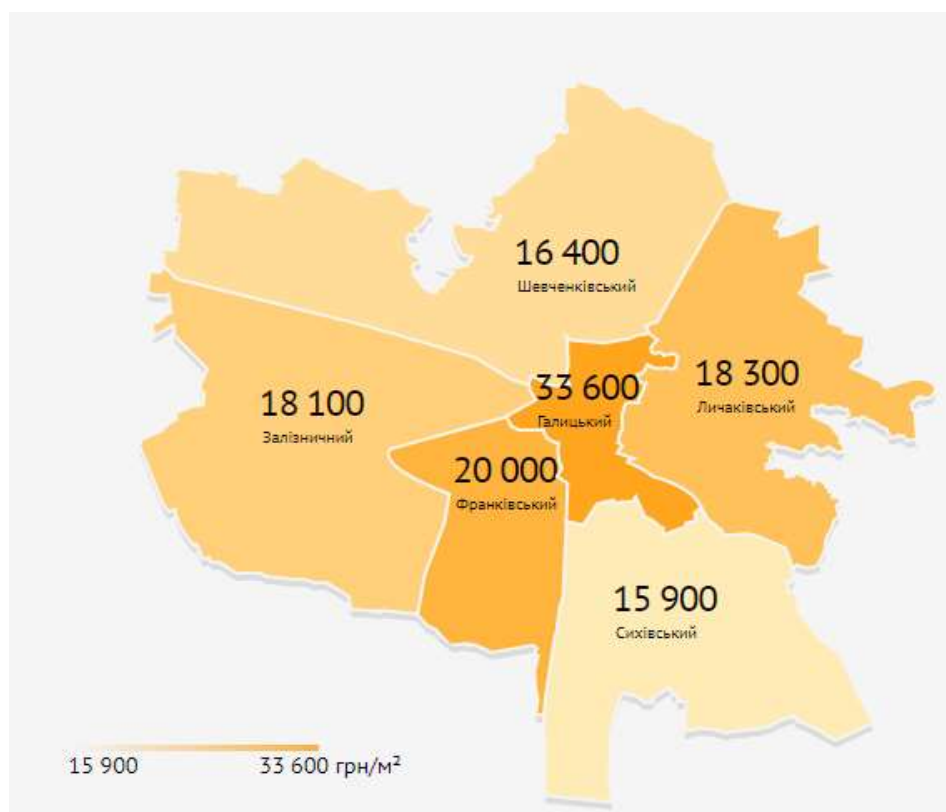


Рисунок 1.3. Середня ціна м² в новобудовах за районами Львова за грудень 2018 (дані сайту lun.ua)

Якщо класифікувати житло за класами, цінова політика виглядає наступним чином (рис. 1.4) [20].

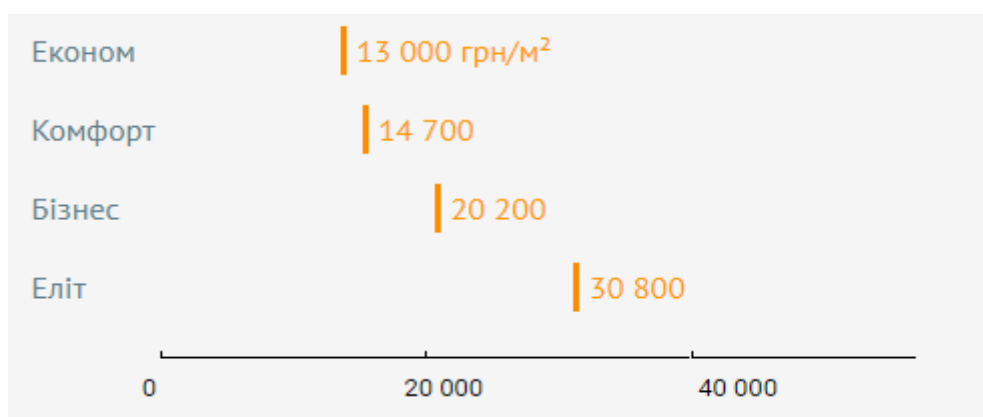


Рисунок 1.4. Середня ціна за класом житла у Львові за грудень 2018 (дані сайту lun.ua)

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБЛЕННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОГО ПРОЕКТУ

Екомістечко «Politehnik» являтиме собою житловий комплекс котеджного типу, що складатиметься з будівель житлового та комерційного призначення, а також дитячого та спортивного майданчиків. Котеджі – двоповерхові будівлі, з вбудованим гаражем. За кожним котеджем закріплена прибудинкова земельна ділянка.

Цілі проекту зображено у вигляді «дерева цілей» (рис. 2.1).



Рисунок 2.2 – «Дерево цілей» проекту створення екомістечка

Будівництво відбуватиметься за технологією «пасивний будинок», з використанням матеріалів, які вимагаються цією технологією. Освітлення кожного будинку буде здійснюватись за допомогою індивідуальних сонячних електростанцій – фотомодулів потужністю 4 кВт. Опалення кожного будинку і підігрів води буде здійснюватись з допомогою комплексного рішення на основі сонячного колектора і твердопаливного котла. Лише в зимовий період ця система потребуватиме часткової підтримки зовнішнього енергопостачання. Тому в

рамках даного проекту передбачено отримання технічних умов на приєднання до зовнішніх електромереж. У кожную будівлю буде подаватись вода зі свердловини. Каналізація планується автономна для кожної будівлі, з екологічною системою очистки стічних вод.

З допомогою обладнання «розумний дім» буде здійснюватись автоматичний енергоменеджмент, що дозволить скоротити невиправдане споживання ресурсів, при цьому не завдаючи шкоди рівню комфорту осіб, що проживають в будинку.

Територія екомістечка буде освітлюватись з допомогою ліхтарів на основі сонячних панелей. Однією із переваг житлового комплексу є місцезнаходження в екологічно чистому та мальовничому районі.

Одна із комерційних будівель буде здаватись в оренду під екомагазин із сертифікованими органічними продуктами. В інших будівлях можуть бути розміщені спортивні клуби, дитячі центри, магазини тощо.

Кількісним результатом проекту створення екомістечка повинен бути зданий в експлуатацію згідно вимог чинного законодавства житловий комплекс котеджного типу, що складатиметься з 16 будівель, площею 150 кв.м. кожна, із них 12 будівель – житлові, 4 будівлі комерційного призначення.

Обмеженнями в проекті є межі та зміст проекту, час, бюджет. Зокрема, обмеженнями в аналізованому проекті щодо термінів закінчення є дата – 1 березня 2020 року, а щодо витрат – власні кошти в розмірі 1 млн. у.о.

Замовник також встановлює якісні параметри проекту. Ціллю є житловий комплекс котеджного типу, будівлі в якому будуть володіти якостями пасивного енергозбереження, а комфорт проживання досягатиметься завдяки автоматизованій системі управління житлом.

Враховуючи зазначені цілі, формулюємо місію – генеральну ціль проекту, яка визначається кінцевими результатами проекту, набором задоволених потреб та сукупністю споживачів [22].

Цінності проекту створення екомістечка нерозривно пов'язані із наведеними вище цілями проекту і характеризують результат проекту. Очевидно, що запланований результат, отриманий з порушенням строків чи перевищенням

витрат, буде означати меншу цінність, ніж без таких порушень. Слід також наголосити, що встановлені терміни і бюджет проекту мають бути поміркованими (необхідними і достатніми), що само по собі вже створює певну цінність – цінність ефективного виконання проекту [21].

Результат проекту безпосередньо чи опосередковано оцінюють стейкхолдери (рис. 2.2).

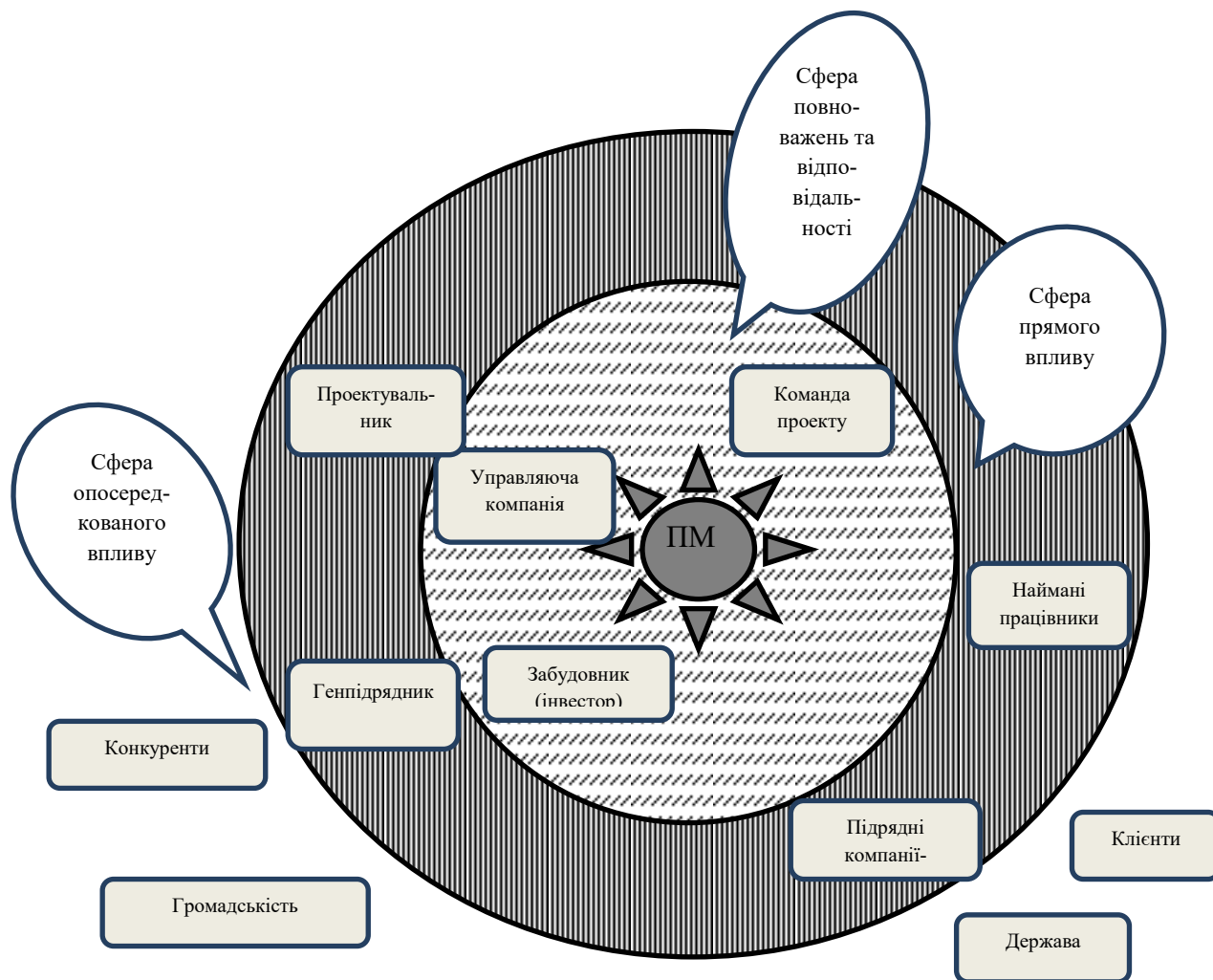


Рисунок 2.2 – Карта заінтересованих сторін проекту

За 5-бальною шкалою оцінюємо підтримку та силу впливу кожного зі стейкхолдерів на проект. При цьому підтримка може бути позитивною, або негативною (спротив проекту). При побудові матриці враховуємо, що лідером є керівник проекту, який водночас є представником управляючої компанії. З точки

зору можливості його впливу на інших стейкхолдерів, виставляємо бали за 5-тибальною шкалою (n), дані заносимо в колонку 5 таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка ризику конфлікту та впливу стейкхолдерів на проект

Номер стейкхолдера	Заінтересована сторона	Підтримка (x)	Сила впливу на проект (y)	Можливість впливу лідера на стейкхолдерів (n)
1	Забудовник (інвестор)	+5	3	1
2	Управляюча компанія (замовник)	+5	4	1
3	Менеджер проекту	+5	5	-
4	Команда проекту	+4	4	1
5	Генпідрядник	+4	3	2
6	Проектувальник	+3	3	2
7	Підрядні компанії	+3	2	2
8	Наймани працівники	+2	1,5	2
9	Клієнти (покупці)	+2	1	3
10	Держава	-1	4	3
11	Конкуренти	-2	1,5	3
12	Громадськість	-1	2	3

Будуємо матрицю Підтримка/Сила впливу (рис. 2.3).

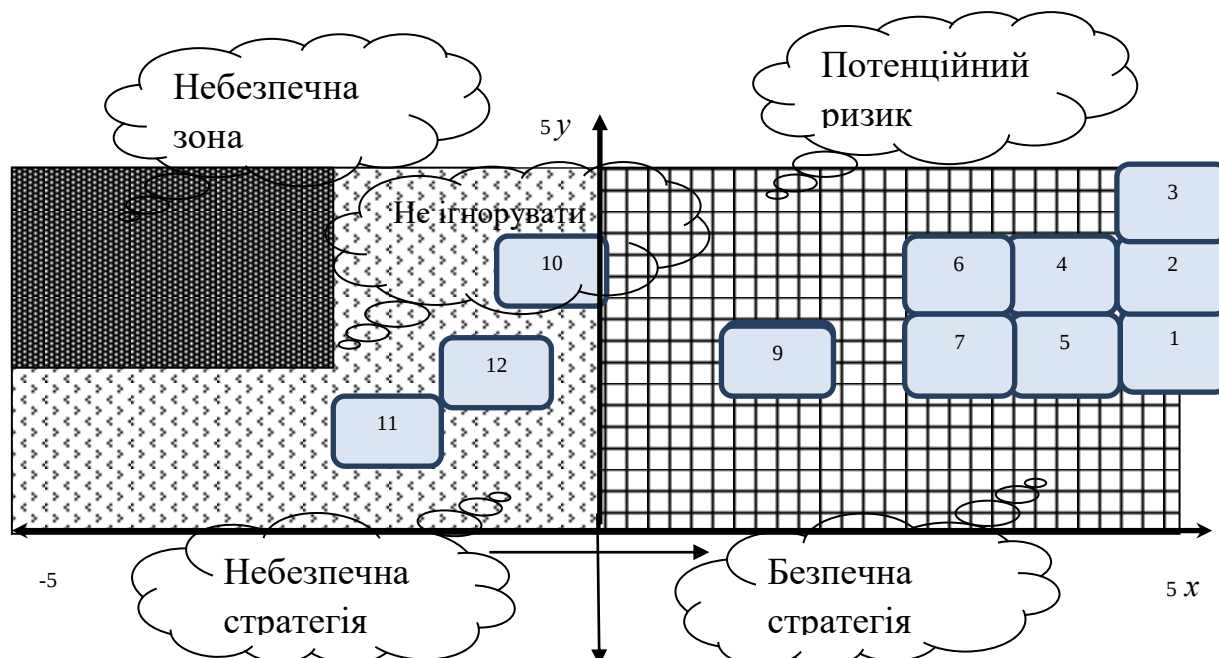


Рисунок 2.3 – Матриця Підтримка/Сила впливу

Оточення проекту – це чинники впливу на його підготовку та реалізацію. Усі чинники можна розділити на зовнішні, тобто що не залежать від самого

проекту, та внутрішні, що безпосередньо виникають у межах проекту [23]. Оцінити загрози зовнішнього середовища проекту дозволяє PEST- аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фактори, що можуть мати вплив на проект

Політичні фактори	Економічні фактори
- зміни законодавства в галузі оподаткування; - державний контроль за діяльністю бізнесу; - зміни законодавства в галузі будівництва та дозвільних процедур	- рівень інфляції - коливання курсів валют - коливання цін на нерухомість
Соціально–культурні фактори	Технологічні фактори
- зміна суспільної поведінки в напрямку енергозбереження; - рівень індивідуальних доходів, - здатність та готовність суспільства до енергонезалежності	- винахід нових високоефективних будматеріалів; - інновації в галузі енергоефективного будівництва; - інновації в галузі ІТ-рішень для енергоаудиту та управління «розумним будинком»

Основні групи внутрішніх ризиків проекту створення екомістечката їх експертні оцінки вагомості та ступеня впливу на проект наведені в додатку А, на підставі якої будуємо матрицю ризиків.

WBS-структура проекту створення екомістечка зображена на рис. 2.4.

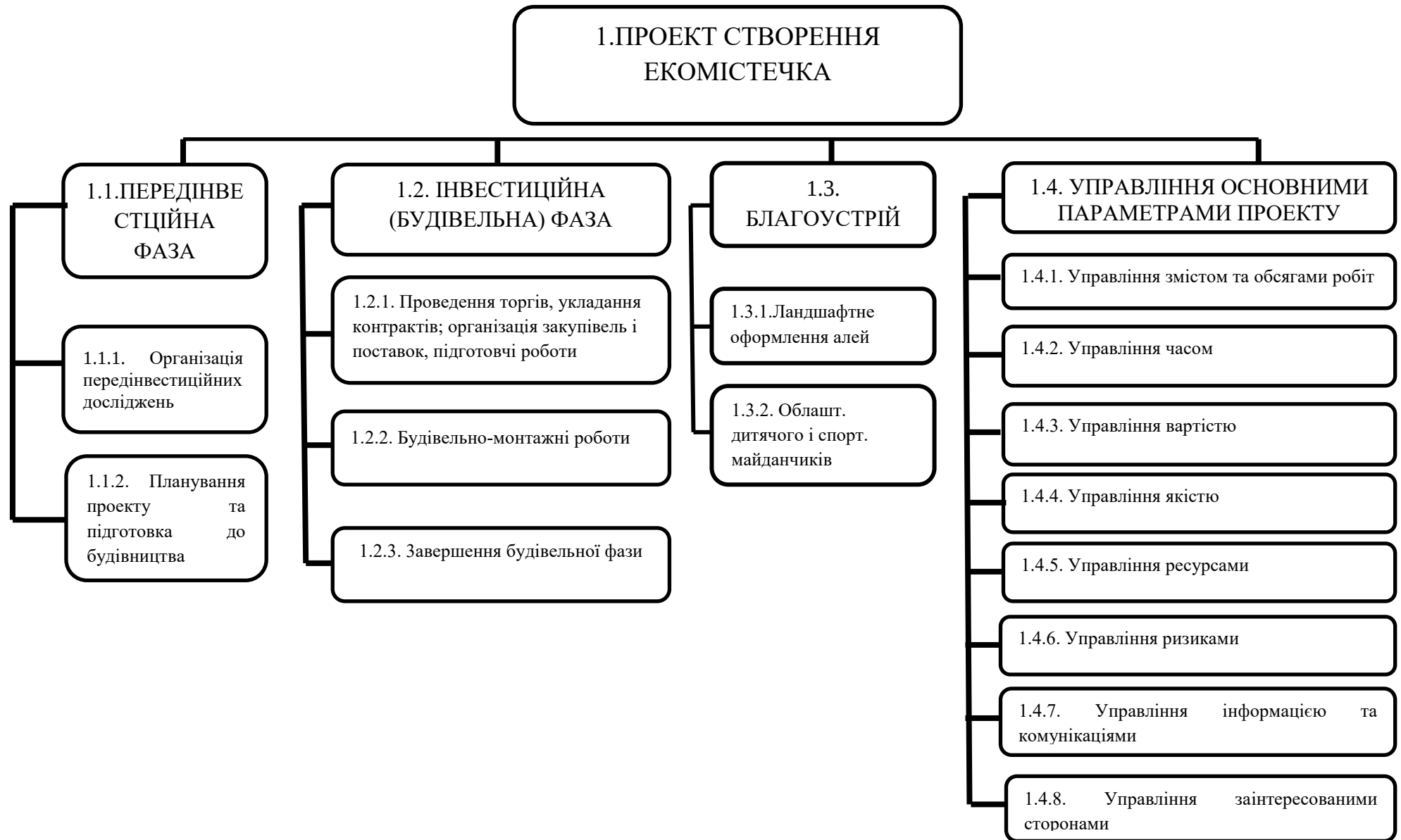


Рисунок 2.4– WBS-структура проекту будівництва екомістечка

Оскільки проект створення екомістечка буде реалізовуватися управляючою організацією, яка отримує свій прибуток в основному з проектів, що виконуються для інших фірм, доцільно використовувати матричну організаційну структуру. Керівник проекту – проектний менеджер – має низький рівень керованості. Частка ресурсів задіяна в проект – 15-60%, роль керівника проекту – постійна, статус команди – частковий. Таким чином, вибираємо організаційну структуру «збалансована матриця», в рамках організаційної структури управляючої компанії (рис. 2.5) [24].

В команду управління проекту створення екомістечка необхідно підібрати наступних учасників: керівник проекту (проектний менеджер), фінансовий менеджер, головний інженер, головний архітектор, інженер комп'ютерних систем, бухгалтер, юрист, менеджер із закупівель, менеджер з продажу.

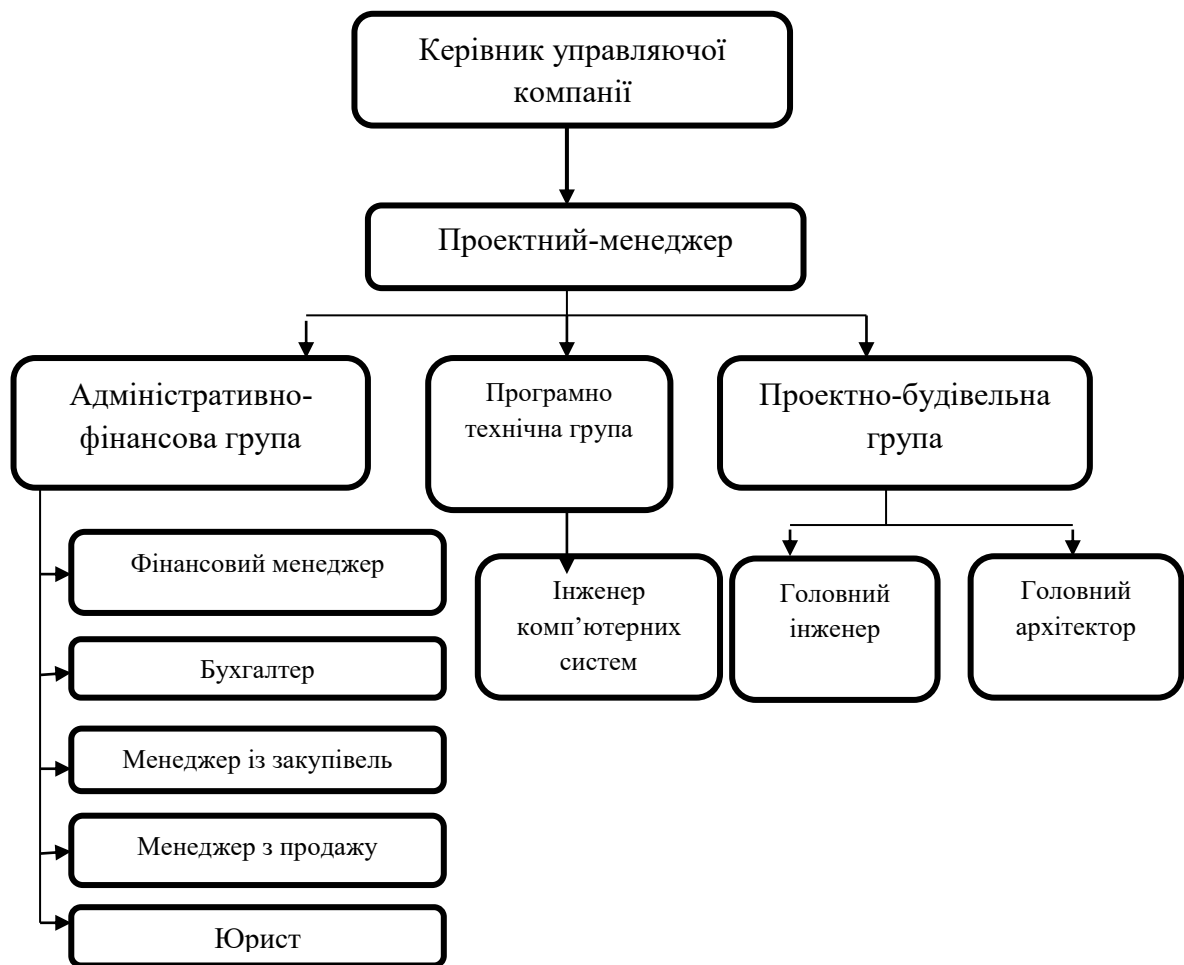


Рисунок 2.5 – OBS-структура проекту

Основою для формування команди є схема розподілення ролей, котра зазвичай має вигляд таблиці, де в строки занесені звітні результати, а в стовпці - організаційні одиниці подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Матриця відповідальності

Задачі для виконання	Виконавці								
	Керівник проекту	Фінансовий менеджер	Головний інженер	Головний архітектор	Інженер комп'ютерних систем	Бухгалтер	Юрист	Менеджер із закупівель	Менеджер з продажу
Організація передінвестиційних досліджень	Р,Х	Х, В	С	С	С	І	С	С	А
Розробка проектно-кошторисної документації, планування проекту та підготовка до будівництва	Р	Х, В	Х	Х	С	І	С	І	-
Проведення торгів, укладання контрактів; організація закупівель і поставок, підготовчі роботи	Р	С,І	С,І	С,І	С,І	Х	Х	Х,В	-
Будівельно-монтажні роботи	Р	С,І	Х,В	Х,В	Х,В	І	С,І	А	-
Завершення будівельної фази	Р	Х,В	Х,В	Х,В	Х,В	Х	Х	Х,В	-
Благоустрій території	Р	С,І	С	С	-	І	С,І	В	-
Управління змістом та обсягами робіт	Р,Х	Х,В, І	Х,В, І	Х,В, І	Х,В, І	Х,В, І	Х,В, І	Х,В, І	Х,В, І
Управління часом	Р,Х	Х,В, І	Х,В, І	Х,В, І	Х,В, І	Х,В, І	Х,В, І	Х,В, І	Х,В, І
Управління вартістю	Р,Х	Х,В, І	С,І	С,І	С,І	С,І, Х	С,І	Х,В, І	С,І
Управління якістю	Р,Х	С,Х, В	С,Х, В	С,Х, В	С,Х, В	С,Х, В	С,Х, В	С,Х, В	С,Х, В
Управління ресурсами	Р,Х	С,Х, В	С,Х, В	С,Х, В	С,Х, В	С,І	С	С,І	С,І
Управління ризиками	Р,Х	С,Х, В	С,Х, В	С,Х, В	С,Х, В	І	С,Х, В	С,Х, В	С,Х, В
Управління інформацією та комунікаціями	Р,Х	Х,В	Х,В	Х,В	Х,В	Х,В	Х,В	Х,В	Х,В
Управління заінтересованими сторонами	Р,Х	Х,В	Х,В	Х,В	А	-	Х,В	С	Х,В

Умовні позначення: Х – виконує роботу; В – бере участь в прийнятті рішення; Р – погоджує, приймає рішення; С– з ним необхідно проконсультуватись; І – його слід проінформувати; А – можливий радник.

Оскільки проект створення екомістечка, як і будь-який інший проект, являє собою комплекс пов'язаних дій, нам необхідно розглянути їх взаємозв'язки і те, як вони впливають на графік виконання проекту. Зокрема, зв'язок «фініш – старт» переважає у роботах в аналізованому проекті. Так, будівельні роботи можуть розпочатися лише після погодження проектно-кошторисної документації; пусконаладжувальні роботи можуть розпочатися лише після завершення будівельно-монтажних робіт і т.д.

Інший аспект, який треба брати до уваги, це часові розриви – лаги. В проекті створення екомістечка з таким розривом є роботи, коли відбувається подача документів на погодження через дозвільний офіс і потрібно декілька днів, щоб безпосередній виконавець дозвільної процедури їх отримав.

Протилежністю до лагу є випередження. Наприклад, хоча між отриманням технічних умов і розробкою робочого проекту є зв'язок фініш–старт, частина робіт зі створення робочого проекту може бути зроблена раніше, а частина, пов'язана з інженерними мережами – після отримання технічних умов.

Маючи визначені взаємозв'язки у проекті, можна приступати до побудови сіткового графіка, який потім буде корисним для створення календарного графіка.

Оскільки аналізований проект має велику кількість завдань, будувати стрілчасті графіки чи графіки передування не є доцільно. Однак, полегшити роботу проектного менеджера дозволяє наявність відповідного програмного забезпечення.

Розробка календарного плану означає визначення дат старту та фінішу для робіт проекту. Якщо дати старту та фінішу не є реальними, то малоймовірно, що проект завершиться так, як це планувалося. Перед тим, як скласти реальний графік проекту, беремо до уваги інформацію з WBS, взаємозв'язки між роботами та їх тривалості.

Перед складанням календарного графіка нам необхідно впевнитися, що кожній роботі проекту призначено ресурси, перевірити відповідність кваліфікації людських ресурсів тим завданням, які їм доручено. Так само перевіряємо тривалості робіт. Важливо звернути увагу на роботи, які виконуються за схемою

«якнайпізніше». Після зазначених вище перевірок виконуємо підрахунок тривалості робіт, що є обмеженими за ресурсами, і робіт, що обмежені за часом.

Головний календарний план проекту з розподілом робіт по кварталах наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Календарний план проекту

Подія	2020				2021				2022				2023			
	1 КВ	2 КВ	3 КВ	4 КВ	1 КВ	2 КВ	3 КВ	4 КВ	1 КВ	2 КВ	3 КВ	4 КВ	1 КВ	2 КВ	3 КВ	4 КВ
ПРОЕКТ СТВОРЕННЯ ЕКОМІСТЕЧКА																
1.1.ПЕРЕДІНВЕСТИЦІЙНА ФАЗА																
1.1.1.Організація передінвестиційних досліджень																
1.1.2. Розробка ПКД, підготовка до будівництва																
1.2. ІНВЕСТИЦІЙНА (БУДІВЕЛЬНА ФАЗА)																
1.2.1. Проведення торгів, орг..закупівель, підг. роб.																
1.2.2. Будівельно-монтажні роботи																
1.2.3.Завершення будівельної фази																
1.3. БЛАГОУСТРІЙ ТЕРИТОРІЇ																
1.3.1. Ландшафтне оформлення алей																
1.3.2.Облашт. дит. та спорт.майданчика																
1.4. УПРАВЛІННЯ ОСН. ПАРАМ.ПРОЕКТУ																
1.4.1. Управління змістом та обсягами робіт																
1.4.2. Управління часом																
1.4.3. Управління вартістю																
1.4.4. Управління якістю																
1.4.5. Управління ресурсами																
1.4.6. Управління ризиками																
1.4.7. Управління інформацією та комунікаціями																
1.4.8. Управління заінтересованими сторонами																

Умовні позначення:

Тривалість проекту

Тривалість віх (фаз) проекту

Тривалість робіт проекту

Квартали, в які роботи проекту не виконуються



Бюджет проекту створення екомістечка наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Бюджет проекту

Бюджет проекту	Весь період			
Статті	Одиниці виміру	Кількість	Вартість одиниці, у.о	Сума, у.о.
1. Витрати на персонал	—	—	—	—
1.1 Заробітна плата команди проекту	—	—	—	28919,1
1.1.1 Менеджер проекту	дол./год.	2494,03	4	9976,12
1.1.2. Бухгалтер	дол./год.	97,92	2	195,84
1.1.3. Юрист	дол./год.	747,12	2	1494,24
1.1.4. Фінансовий менеджер	дол./год.	1622,88	3	4868,64
1.1.5. Головний інженер	дол./год.	985,32	3	2955,96
1.1.6 Головний архітектор	дол./год.	801,85	3	2405,55
1.1.7. Менеджер з закупівель	дол./год.	866,72	2	1733,44
1.1.8. Менеджер з продажу	дол./год.	1022	2	2044,00
1.1.9. Інженер ккомпютерних систем	дол./год.	1081,77	3	3245,31
2 Оплата за договорами	—	—	—	91764
2.1. Будівельно-монтажні роботи	дол./м.кв.	2400	25,93	62232
2.2. Проектно-вишукувальні роботи	дол./м.кв.	2400	7,43	17832
2.3. Консультації	дол./год.	250	6	1500
2.4. Видача техумов	дол./м.кв.	2400	3	7200
2.5. Роботи по облаштуванню майданчиків	дол./год.	100	10	1000
2.6. Роботи по оформленню газонів	дол./год.	200	10	2000
3. Обладнання та матеріали	—	—	—	882620
3.1 Закупівля будівельних матеріалів	дол./м.кв.	2400	245	588000
3.2 Закупівля обладн. "розумний"дім	за компл.	16	5000	80 000
3.3. Сонячні ліхтарі	за шт.	6	770	4 620
3.4. Тротуарна плита	за м. кв.	500	5	2 500
3.5. Споруди для дит. майданчика	за компл.	1	2000	2 000
3.6. Спортивні споруди	за компл.	1	3000	3 000
3.7. Сонячна електростанція	за шт.	16	7000	112 000
3.8. Система опалення та нагріву води	за компл.	16	5500	88 000
3.9. Рослини	за шт.	50	50	2 500
4. Витрати на офіс	—	—	—	7 657
4.1 Витрати на канцтовари	на квартал	13	15	195
4.2.Телефонні розмови	на квартал	13	15	195
4.3. Інтернет	на квартал	13	9	117
4.4 Вирати на рекламу	на квартал	13	550	7150
Разом:	—	—	—	1 010960

Таким чином, бюджет проекту створення екомістечка – 1 010 960 у.о.

Таким чином, прогнозовані фінансові показники показують економічну доцільність проекту.

ВИСНОВКИ

В умовах постійних змін зовнішнього середовища та посилення конкуренції управлінські інновації набувають особливої актуальності та значення, що потребує виділення їх як окремого виду інновацій з метою детального розгляду та обґрунтування їхніх особливостей, переваг для організації.

В науковій роботі розроблено проект створення екомістечка з поєднанням двох інноваційних технологій – «пасивного» та «розумного» будинку, реалізація якого, крім комерційної цінності для підприємства, має суспільну корисність – скорочення споживання енергоресурсів кінцевими користувачами будівель, які будуть збудовані в рамках проекту.

Для проекту створення екомістечка пропонується наступна послідовність дій: визначення місії та цілей проекту, аналіз ризиків та складання плану управління ними, формування організаційної і робочої структур, визначення необхідних ресурсів, складання бюджету.

Так, під час планування як календарного плану, так і бюджету проекту, нами враховано те, що особливу увагу слід приділити передінвестиційній стадії будівництва. Якість продукту проекту значною мірою залежить від точності архітектурних та інженерних рішень, що розробляються на цій стадії і потребують часових і фінансових затрат.

В роботі ідентифіковано ймовірні ризики, що можуть мати місце і від яких залежить успішність реалізації проекту. Так, для даного проекту характерні не тільки ризики, які притаманні більшості будівельних проектів, а й такі, що пов'язані із технологічною здійсненністю, оскільки в проекті буде поєднано кілька інноваційних технологій.

Успіх реалізації проекту значною мірою залежить від ефективної комунікації зі стейкхолдерами. Саме тому здійснено ідентифікацію стейкхолдерів, визначено міру їх впливу на проект та розроблено стратегію взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Девелопмент нерухомості [М.А. Котляров, Дж. Дрейн, А.Б. Бриль и др.]; под науч. ред. М.А. Котлярова. — Екатеринбург, 2017. — 127 с.
2. Development - Cambridge Dictionary [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/development>
3. Професійний девелопмент нерухомості: Інструкція ULI з ведення бізнесу /Річард Пейзер, Девід Гамільтон. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 592 с.
4. Economic-definition [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://economic-efinition.com/Construction/Development_Development__eto.html
5. The Glossary of Property Terms [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.barryplant.com.au/glossary-terms/>
6. Collins Dictionary [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/development>
7. Educalingo [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://educalingo.com/en/dic-en/property-development>
8. Чем отличается застройщик от девелопера [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://dengi.ua/realty/299788-Chem-otlichaetsja-zastrojcsnik-ot-developera>
9. Девелопмент недвижимости: сущность и перспективы правового регулирования / Игорь Чумаченко, Ксения Дружинина [Електронний ресурс] - Режим доступу:
https://www.vegaslex.ru/analytics/publications/real_estate_development_the_nature_and_perspectives_of_legal_regulation/

10. Характерні особливості та класифікація девелоперських проєктів / І.Б. Азарова // Управління розвитком складних систем. – 2017. – № 32. – С. 6-16.
11. Девелопмент как бизнес / Е. Дудин, А. Щукин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://adelanta.ru/departments/development/>.
12. Фактори впливу на розвиток ринку нерухомості та будівельної галузі в Україні [Електронний ресурс] / І.А. Педько // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 6 (16). – С. 170-176.
13. Місце та роль девелоперських компаній на ринку нерухомості України/ Поліщук Є.А. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/24_SVMN_2008/Economics/27287.doc.htm.
14. Генезис девелопмента на сучасному етапі розвитку будівельного ринку України / Чигасов С.Г., Петровський Б.С. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nz-group.com/dynamic_content.php?section=articles&id=563.
15. Хавар Ю. С. Сучасний стан формування ринку нерухомості України / Ю. С. Хавар, В. М. Сай // Молодий вчений. - 2015. - № 4(2). - С. 73-78.
16. Ситуація на ринку нерухомості Львова [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.032.ua/news/1909952/situacia-na-rinku-neruhomosti-lvova-plusi-ta-minusi>.
17. Девелоперські компанії Львова [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://novostroyki.lun.ua/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8-%D0%BB%D1%8C%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%B0?order=ready>
18. Новобудови Львова: тенденції та пропозиції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://duo.com.ua/news/neruhomist/novobudovu-lvova-tendentsii-ta-propozutsii>

19. ОГЛЯД РИНКУ ОФІСНОЇ НЕРУХОМОСТІ ЛЬВОВА. ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ / Р. Цуркан [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://realt.forum-west.com.ua/assets/img/ppts/Curkan.pdf>.
20. Статистика ринку нерухомості у Львові за грудень 2018 року - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://novostroyki.lun.ua/uk/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D1%86%D1%96%D0%BD-%D0%BB%D1%8C%D0%B2%D1%96%D0%B2#uah>
21. Батенко Л. П. Цінність проекту з позицій різних зацікавлених сторін / Л. П.Батенко. // Ефективна економіка. - 2013. - № 9. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_53.
22. Фещур Р. В. Прийняття проектних рішень : навч. посіб. / Р. В. Фещур, В. П. Кічор, А. І. Якимів [та ін.] ; за ред. Р. В. Фещура. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2013. – 220 с.
23. Бушуев С. Д. Модели и методы стратегического развития организаций от «видения» к реализации / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Материалы I Международной дискуссионной конференции «Стратегия управления предприятием в высококонкурентных условиях растущей экономики». – К. – 2006. – С. 13–21.
24. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) - Четвертое издание. ProjectManagementInstitute, Inc. – 495 с.

Додаток А

Таблиця А.1

Ризики проекту створення екомістечка

№ ризику	Ризик	Вірогідність ризику	Ступінь впливу ризику (вагомість)
1	Виробничі	0,8	0,9
2	Проектно-кошторисні	0,1	0,3
3	Маркетингові	0,6	0,6
4	Інформаційні	0,3	0,4
5	Фінансово-господарські	0,4	0,4
6	Кадрові	0,5	0,5

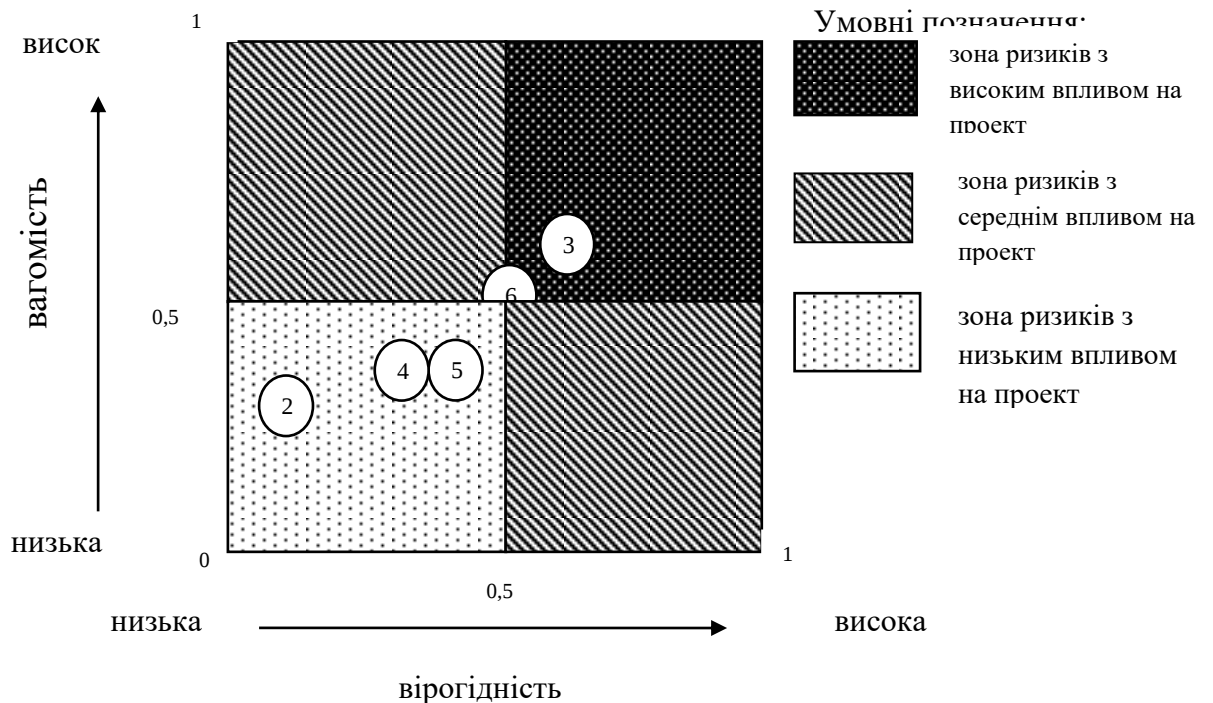


Рисунок А.1 – Матриця ризиків проекту