

УДК 69.003: 658

*Т. Є. Кищенко,  
к. е. н, доцент, доцент кафедри економіки будівництва,  
Київський національний університет будівництва і архітектури  
Л. В. Гусарова,  
к. е. н, доцент, доцент кафедри економіки будівництва,  
Київський національний університет будівництва і архітектури  
Н. В. Боліла,  
старший викладач кафедри економіки будівництва,  
Київський національний університет будівництва і архітектури*

## **ДЕВЕЛОПМЕНТ - МЕТОДОЛОГІЯ ВТІЛЕННЯ ПРОЕКТІВ ІНВЕСТИВАННЯ БУДІВНИЦТВА**

*T. E. Kishchenko  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor, Department of Construction Economics,  
Kyiv National University of Construction and Architecture  
L. V. Gusarova  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor, Department of Construction Economics,  
Kyiv National University of Construction and Architecture  
N. Bolila  
Senior Lecturer, Department Construction Economics,  
Kyiv National University of Construction and Architecture*

## **DEVELOPMENT - METHODOLOGY OF CONSTRUCTION INVESTMENT PROJECTS EMBODIMENT**

*В статті розглянуто можливості та перспективи застосування концепції девелопменту з оглядом на індивідуальний характер розвитку інвестиційних проектів, що реалізуються девелоперськими компаніями на будівельному ринку.*

*Визначено місце девелоперської компанії при реалізації проектів інвестування будівництва як учасника, що забезпечує не тільки управління проектом від його початку до реалізації, так і управління експлуатацією побудованої нерухомості.*

*Виявлена роль окремих факторів, значимість яких змінюється в залежності від функціонального призначення об'єктів будівництва та практичного значення для бізнесу, під який призначена будівля.*

*Узагальнено та проаналізовано специфічні функції девелоперських компаній в процесі реалізації проектів будівництва житла, торговельних та офісних установ. Встановлено, що механізм девелопменту в будівництві, від створення команди учасників проекту до управління створеним майном, є практичним відображенням методології втілення інвестиційних проектів будівництва в життя.*

*In the article the opportunities and prospects for using the methodology of development, taking into account the individual character of the development of investment projects implemented by developers in the construction market, was considered.*

*The place of the development company in realization of construction investment projects of as a participant is defined, which provides not only the management of the project from its beginning to realization, and management of exploitation of the constructed real estate.*

*The role of individual factors, the significance of which varies depending on the functional purpose of construction objects and practical significance for the business, under which the designated building is determined, is revealed.*

*Generalized and analyzed specific functions of development companies in the process of realization of housing construction projects, trade and office establishments. It was established that the mechanism of development in construction, from the creation of a team of project participants to management of the created property, is a practical reflection of the methodology of implementation of investment projects of construction in life.*

**Ключові слова:** *будівництво, інвестор, девелопмент, проект інвестування будівництва, девелоперська компанія, стадія проектування, фінансування.*

**Keywords:** *construction, investor, development, investment project construction, development company, stage of designing, financing.*

**Постановка проблеми.** Однією з особливостей функціонування сучасного будівельного ринку в Україні є поява нової системи управління інвестиційно-будівельними проектами, відомої як «девелопмент» (від англ. to develop – розвивати, освоювати, удосконалювати). Девелопмент є своєрідною комплексною діяльністю у сферах інвестування, будівництва та нерухомості яка починається ще з передпроектної стадії та стадії проектування, охоплює безпосередньо будівництво, і крім того передбачає контроль за експлуатацією після реалізації об'єкта. Дослідження механізму девелопменту представляє значний інтерес з метою поширення цього процесу у практичну діяльність як ефективної системи управління створенням нерухомості.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми девелопменту як сучасної тенденції інвестиційно-будівельної діяльності порушувалися у дослідженнях, в основному присвячених інвестуванню, таких вітчизняних і зарубіжних науковців як Белобородов Р.С., Гайдуцький П.І., Гойко А.Ф., Доценко-Білоус Н.А., Измайлова К.В., Кіщенко А.О., Ніколаєв В.П. та інших.

Особливості процесу девелопменту як новітньої концепції інвестиційної діяльності в Україні досліджуються в роботі Рашковського О.А. [4]. Стаття Закорко П.П., Гриценко О.С., Запечної Ю.О. та Гао Шаоцин присвячена оцінці діяльності девелопера при реконструкції житлової нерухомості та визначенню вимог до реалізації проекту основними учасниками інвестиційно-будівельної діяльності [2]. Аспекти формування девелопменту як інноваційно-інвестиційної інфраструктури будівельної галузі розглянуто Бондарчуком Н.В. [1]. Проблеми управління енергозбереженням на будівельному підприємстві висвітлено Івахненко І.С. та Климчук М.М. [3]. Разом з тим зростання темпів девелоперської діяльності потребують поглибленого розгляду і вивчення.

**Метою статті** є дослідження механізму девелопменту, як відображення методології цілісного управління розвитком проекту будівництва, для подальших наукових та прикладних розробок цього процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження** Новітня тенденція в розвитку інвестиційно-будівельного процесу в Україні, відома як «девелопмент», ще навіть не визначена законодавчо. Але учасники інвестиційно-будівельного процесу - девелопери, які не визначені на сторінках діючого законодавства України, активно просувають свою концепцію та послуги на будівельному ринку.

Девелопери – це компанії, які в будівельному процесі беруть на себе управління проектом починаючи від генерації ідеї до його реалізації. Іншими словами, кінцевою ціллю є не тільки будівництво та введення об'єкту в експлуатацію, а й здійснення управління створеною нерухомістю. Девелопер, звільнивши від багатьох турбот забудовника, повинен забезпечити та запустити складний процес створення нового продукту - об'єкта нерухомості. Більшість спеціалістів вважають, що девелопмент є найбільш складною з усіх можливих операцій на ринку нерухомості, оскільки в одному процесі суміщені маркетингова, фінансова, будівельна, архітектурна і ріелтерська діяльність. В цілому цей процес включає в себе підбір команди учасників проекту, що займатимуться дослідженням ринку, маркетингом, проектуванням, будівництвом, фінансуванням, бухгалтерським обліком, управлінням майном.

Не зважаючи на те, що такий сплав окремих видів діяльності є новим для України, за кордоном він встиг себе зарекомендувати як високо дохідний та високо ризиковий. Цей бізнес потребує порівняно значних інвестицій, а вироблений ним продукт здатен тривалий час створювати регулярний потік грошової

маси. Він повинен без затримки реагувати на зміни в законодавстві, соціальній сфері, демографії, економіці та на інновації в архітектурі, будівництві, технологіях виробництва.

У пристосуванні до нерухомості, девелопмент – це управління процесом розвитку або руху проекту будівництва об'єкту, що девелопер здійснює на замовлення інвестора. Розвиток нерухомості являє собою складний багатоетапний процес створення нового продукту - об'єкту нерухомості. Зазвичай інвестор наймає девелопера з метою зведення на відведеній земельній ділянці будівлі «під ключ» та, можливо, залучення орендарів. Вибір девелопера здійснюється, як правило, через тендер.

Розвиток або рух проекту створення нерухомості включає чотири стадії (рис.1).



Рис. 1. Схема розвитку проекту нерухомості

На кожній стадії руху (або розвитку) проекту треба виділити ключові моменти, при вдалому здійсненні яких можна очікувати вдалого завершення всього проекту [6].

На передпроектній стадії можна виділити два найбільш важливих етапи – дослідження ринку та вибір місцезнаходження майбутнього об'єкта. Саме вони здатні вплинути на успішність проекту загалом. Ринкові дослідження повинні відповідати на наступні питання:

- в якому саме секторі ринку в даний момент є незаповнені ніші та чи збережуться вони в подальшому;
- який попит на певні об'єкти будівництва на цей час;
- яким може бути прогнозований рівень цін на продаж побудованих площ;
- рівень конкуренції в тому чи іншому сегменті;
- можливі ризики проекту та методи їх усунення або зменшення.

Дослідження ринку дозволяє виявити існуюче співвідношення попиту та пропозиції в різних сегментах ринку нерухомості і таким чином знайти незаповнені ніші, тобто нестачу площ або будівель того

чи іншого призначення. Аналіз цін реалізації та будівельних витрат дозволить визначити нішу найбільш ефективної реалізації проекту. Особлива увага повинна бути приділена аналізу діяльності конкурентів з вивченням їх сильних та слабких сторін і характеристиці загального рівня конкуренції в обраному сегменті.

Один з ключових моментів розвитку девелоперського проекту - вибір місцезнаходження майбутнього об'єкту. При виборі майданчику для будівництва повинні враховуватися наступні фактори: розміри, конфігурація, топографія, стан ґрунтів, особливості підведення комунікацій, зонування, архітектурні обмеження, екологічність. Особливо важливе значення мають: загальний імідж району, розташування транспортних магістралей, перспективи продажу або надання в оренду приміщень, споруд побудованих на майданчику, призначення та особливості забудови прилеглих територій.

В залежності від функціонального призначення проекту, що реалізується девелоперською компанією, значимість окремих факторів щодо розташування об'єкту будівництва змінюється. Важливість кожного фактору обумовлюється його практичним значенням для бізнесу, під який призначена будівля. Тому потрібно приділити особливу увагу таким деталям, як наближеність об'єкту до споживачів, клієнтів або покупців, близькість до партнерів по бізнесу та обслуговуючого персоналу, зручність сполучення з житловими районами, торговими точками, підприємствами обслуговування та харчування, транспортними магістралями, вокзалами, аеропортами. Також при виборі майданчику не менш важливим є врахування загального рівня життя в районі будівництва та можливостей подальшого розширення та розвитку діяльності компанії – орендаря або компанії – покупця.

Для запобігання фінансовим ризикам при виборі майданчику потрібні ретельно та детально пророблені дослідження території будівництва, що повинні бути проведені з залученням відповідних міських служб. На підставі цих досліджень та дослідження ринку розробляється функціональна концепція об'єкту та ескізний проект, що відразу розглядаються з точки зору їх рентабельності.

Функціональна концепція повинна розроблятися міжгалузеву групою в складі забудовника, архітектора, кошторисника, що надасть можливість контролю за вартістю об'єкту. Вже на цій стадії можливо залучення для консультацій спеціаліста – ріелтора, що просуватиме площі на ринку.

Використання послуг девелоперських компаній для інвестора є доцільним вже на передпроектній стадії реалізації проекту - на етапі формування концепції проекту та професійної команди, що здійснюватиме його. За результатами аналізу ринку нерухомості керуюча компанія може допомогти інвестору правильно сформулювати концепцію проекту, що складається з наступних основних елементів: призначення об'єкту (для власних потреб або комерційних цілей), функціонального використання об'єкту, архітектурних, споживчих, інженерних вимог до будівлі, інвестиційної, управлінської, будівельної концепції проекту, юридичних параметрів проекту, повного технічного завдання, ескізної пропозиції.

Формування професійної команди складається з наступних кроків: проведення тендеру серед проектувальників та відбору серед консультантів, керуючих об'єктом, юристів, брокерів; розробка пакету тендерної документації для будівництва; попередній відбір серед підрядників та проведення з ними перемовин. Підсумком цього є затверджена та погоджена комплексна концепція проекту, ретельно підібрана команда проектувальників, підрядників і консультантів, що готова розпочати реалізацію проекту.

На стадії проектування найважливішим етапом є організація фінансування. Особливо необхідною для інвестора є допомога девелоперської компанії щодо залучення зовнішніх інвестиційних та кредитних коштів.

Традиційною є така схема фінансування, при якій інвестор починає будівництво, маючи лише частину коштів, необхідних для реалізації проекту. Інша необхідна частина бюджету залучається від зовнішніх інвесторів, кредиторів, сама девелоперська компанія теж може приймати участь в фінансуванні проекту. Цей етап реалізації проекту є найбільш складним. Девелоперська компанія бере на себе розробку та реалізацію стратегії щодо фінансування проекту та виконує наступні функції: розробку інвестиційної стратегії проекту, здійснення рекомендацій щодо структури фінансування проекту, розробку кредитної заявки, аналіз потенційних можливостей проекту, розробку інвестиційної пропозиції, аналіз потенційної можливості залучення інвестиційних коштів в проект, презентація проекту, проведення перемовин з зацікавленими фінансовими установами, розробка контрактів. В підсумку інвестор отримує повний пакет документів, необхідний для залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Крім того, керуюча компанія бере на себе функції реалізації інвестиційної стратегії проекту шляхом пошуку та залучення в проект інвестиційних та кредитних партнерів.

Побудована схема фінансування, що є ключовим пунктом розвитку проекту, дає можливість розпочати його архітектурний розділ. Він визначає зовнішній вигляд майбутньої будівлі, конструктивне рішення, інженерне обладнання, благоустрій та озеленення території забудови.

Девелоперська компанія повністю представляє інтереси інвестора на етапі проектування та керує:

- формуванням групи проектувальників;
- етапом підготовки ескізного проекту або ТЕО;
- етапом робочого проектування.

На стадії будівництва ключовим моментом є контроль термінів, якості робіт, будівельних витрат. Будівництво повинно здійснюватися під постійним наглядом з боку групи менеджерів, що контролюють якість виконання робіт, роблять проміжні виплати та слідкують за дотриманням термінів. В деяких випадках для цього залучаються компанії, що спеціалізуються саме на управлінні будівництвом. Після завершення

будівництва перевіряється відповідність будівлі робочій документації та встановлюється термін її придатності. Далі готова будівля приймається замовником.

Керуюча компанія повністю представляє інтереси інвестора на етапі будівництва, здійснюючи:

- проведення міжнародних тендерів серед будівельних підрядників;
- управління будівництвом;
- здачу об'єкта в експлуатацію.

Ключовим моментом стадії реалізації об'єкта є те, що вона починає функціонувати задовго до завершення будівництва. Контракт з брокером укладається, зазвичай, ще на етапі проектування. Добра репутація та досвід в реалізації площ даного типу – це підґрунтя для вибору брокерської компанії. Для успішної реалізації площ необхідно чітко визначити клас споживачів, на яких і повинна бути зорієнтована рекламна компанія.

Від девелоперської компанії інвестор проекту потребує здійснення комплексу послуг щодо розробки та реалізації стратегії продажу об'єкту або надання в оренду. На етапі маркетингу об'єкту нерухомості девелопер допомагає інвестору реалізувати основну мету проекту-досягнення максимальної ефективності здійснених інвестицій. Саме тут інвестор найбільш ярко відчуває переваги концепції управління будівельними проектами, що р

Залучаючи професійну команду девелоперів до управління проектом, інвестор переслідує наступні цілі: уникнути необхідності створення та утримання власної служби замовника для виконання функцій управління проектом, професійно сформулювати стратегію проекту та технічне завдання, забезпечити контроль за розробкою проекту та програмою будівництва, забезпечити контроль за оптимізацією, мінімізацією бюджету проекту, максимально скоротити терміни будівництва, забезпечити контроль за дотриманням якості будівництва, забезпечити досягнення максимальної фінансової ефективності проекту, забезпечення захисту інтересів інвестора перед підрядником, проектувальниками, консультантами та державними органами, уникнути ситуації, коли підрядник, користуючись відсутністю професійного досвіду у інвестора, традиційно намагається чи то збільшити бюджет (за рахунок додаткових робіт), чи то (при фіксованому бюджеті) зменшувати свої витрати за рахунок низької якості матеріалів та робіт. Додаткові витрати на оплату керуючої компанії компенсуються обґрунтованістю та жорстким контролем за бюджетом будівництва, гарантією термінів та якості, а також надійним захистом інтересів інвестора при реалізації проекту [7].

Втілення проектів, що реалізуються девелоперськими компаніями, знаним чином залежить від функціонального призначення будівельних площ та має ряд особливостей пов'язаних з цим. Базою кожного виду девелопменту є єдині принципи управління, але вибір сегменту надає певну специфіку процесу реалізації проекту.

Особливості девелопменту в різних областях ринку нерухомості пов'язані з вибором цільового сегменту (групи споживачів на ринку нерухомості, для яких призначений майбутній об'єкт), здійсненням маркетингу, вибором проектних та архітектурних рішень, структурою фінансування проекту, управлінням готовим об'єктом, юридичним оформленням прав на володіння власністю.

Екологічність району будівництва – головний фактор, якому повинна бути приділена увага при виборі майданчику під будівництво житла. Місце району в рейтингу престижності, насиченість району об'єктами соціальної інфраструктури, транспортне сполучення з центром міста та іншими районами також мають велике значення.

При реалізації девелоперською компанією проекту зведення житла маркетинг зазвичай орієнтований на фізичних осіб з певним рівнем добробуту. На приналежність житла до певного класу вказує співвідношення між максимально можливою корисною площею та приміщеннями загального користування, наявність значної кількості балконів, лоджій та еркерів.

Центр міста або райони ділової активності є пріоритетними при виборі майданчику під офісні будівлі. Фактор екологічності грає значно меншу роль, ніж при діяльності в секторі житлової нерухомості, але все ж таки зберігає в певній мірі своє значення, тому бажаним є розміщення офісних приміщень не на головних магістралях, але в безпосередній близькості до них. Важливою вимогою до майданчику є можливість побудувати підземний паркінг або наявність достатньо місця для його розміщення біля офісної будівлі.

В маркетингу, при реалізації проекту зведення офісних приміщень, девелопер орієнтується на юридичних осіб, не залежно від того продаж це або оренда. Важливим моментом є підписання попередніх домовленостей з орендарями на початкових стадіях проекту. Тому, достатньо часто, на стадії оздоблювальних робіт об'єкт допрацьовується під одного або двох крупних клієнтів, що купуватимуть або орендуватимуть офісні приміщення.

Максимальне збільшення корисної площі – основна вимога девелоперів до проектувальників. Правда, у випадку зведення будівель екстракласу значна увага приділяється приміщенням загального користування. Тому оптимальною для споруд такого функціонального призначення є гнучке планування приміщень. Девелопери надають перевагу здачі в оренду офісних приміщень цілими поверхами, бо тоді вони не втрачають корисну площу на коридорах та приміщеннях загального користування.

Архітектура офісних будівель значення практично не має. Рівень сервісу, облаштування, інженерних систем повинен чітко відповідати тому класу споживачів, на який розрахована будівля.

Особливого значення, при фінансуванні проекту, набуває залучення коштів майбутніх орендарів або покупців ще на етапі будівництва. У випадку роботи під одного клієнта, він може бути залучений у якості стратегічного інвестора. Для офісної будівлі, що надається в оренду, потрібне довгострокове кредитування терміном до 5-10 років.

Ключовим фактором при виборі майданчика під будівництво закладів торгівлі, є його розташування з урахуванням транспортних потоків та потоків населення. Ідеальні місця для розміщення торговельних площ – перехрестя транспортних магістралей, безпосередня близькість вокзалів та станцій метрополітену. В цьому випадку екологічний стан території забудови не має практичного значення. Також не значним, у порівнянні з вибором території під забудову житлом та офісними будівлями, є імідж району та його престижність. Особливо важливе значення мають наявність паркування та під'їзних шлях

В питанні маркетингу важливою є орієнтація на збалансований пакет орендарів та вибір серед них якірного. Якірний орендар – великий, зазвичай, мережевий оператор роздрібною торгівлі з відомим брендом, що займає площу торговельного центру на правах орендаря або є її власником та приваблює в торговельний центр основні потоки покупців. Це дозволить торговельній споруді створити імідж єдиного комплексу з відповідним рівнем сервісу та якістю товарів та послуг [5].

В зовнішньому архітектурному рішенні важливим є досягнути відкритість комплексу до потоків покупців, чого можливо досягти за рахунок великої кількості вітрин. В свою чергу планувальне рішення повинно бути спрямоване на оптимізацію руху потоків покупців в будівлі. Схема фінансування торговельних комплексів схожа зі схемою фінансування будівництва офісних приміщень.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** З оглядом на те, найбільш поширене розуміння поняття «девелопмент» - розвиток, то стосовно будівництва це слово означає рух проектів, пов'язаних із створенням нерухомості. Таким чином, девелопмент являє собою багатосходкові послідовні дії щодо створення нового продукту - об'єкту нерухомості. Робота механізму девелопменту в будівництві, від створення команди учасників проекту до управління створеним майном, є практичним відображенням методології втілення інвестиційних проектів будівництва в життя. Така діяльність вимагає значних інвестицій з тривалим циклом, а вироблений ним продукт спроможний тривалий час створювати регулярні потоки грошової маси. Девелопмент повинен без затримки реагувати на зміни в технологіях, економіці, демографії, архітектурі, законодавстві, соціальній сфері.

#### **Література.**

1. *Бондарчук Н.В.* Економіко-інституціональні аспекти формування девелопменту як інноваційно-інвестиційної інфраструктури будівельної галузі /Н.В.Бондарчук// *Ефективна економіка*. - 2017. - №10 [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
2. *Закорко П.П., Гриценко О.С., Запєчна Ю.О., Гао Шаоцин.* Модель оцінювання діяльності девелоперської компанії // Міжвідомчий наук.-тех. зб. «Будівельне виробництво».-Вип.61.- К.:БП НДІБП, 2016.- с. 37-40.
3. *Івахненко І.С., Клімчук М.М.* Синкретизм “Greenlease” та “Surveying” в формуванні системи девелоперського управління на будівельних підприємствах // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: Збірник наукових праць. – Вип. 36 Економічний. – К. КНУБА, 2018.- с.33-40.
4. *Рашковський О.А.* Девелопмент як принципово нова концепція організації інвестиційного процесу/ О.А.Рашковський //Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - №5. - с.106-108.
5. *Кіщенко А.О.* Класифікація сучасних торговельно-розважальних комплексів за різними ознаками // Архітектурний вісник КНУБА: Наук.-виробн. Збірник.-К:КНУБА, 2015.-Вип.6.- с.257-263.
6. *Кіщенко Т.С.* Місце девелопменту в інвестиційно-будівельному процесі // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: Збірник наукових праць. – Вип. 24. – К. КНУБА, 2011.- с.51-54.
7. *Кіщенко Т.С., Гусарова Л.В.* Особливості девелопменту в реалізації інвестиційних проектів будівництва об'єктів різного функціонального призначення // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: Збірник наукових праць. – Вип. 36 Економічний. – К. КНУБА, 2018.- с.22-26.

#### **References.**

1. Bondarchuk N.V. (2017), “Economic and Institutional aspects of the development formation as an innovative investment infrastructure in the construction industry”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol . 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 18 Nov2017).
2. Zakorko P.P., Hrytsenko O.S., Zapyechna U.O. and Hao Shaotsyn (2016), “Model of evaluation of activity of the development company”, *Budiveln'e vyrobnytstvo*, vol. 61, pp. 37- 40.
3. Ivakhnenko I.S. and Klymchuk M.M. (2018), "Green lease" and "surveying" cincretism in the formation of the developers management system of construction enterprises”, *Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn*, vol. 36 Ekonomichnyy, pp.33-40.
4. Rashkovsky O. A. (2016), "Development as a fundamentally new concept of the investment process", *Investytsiyi: praktika ta dosvid*, vol. 5, pp.106-108.

5. Kishchenko A.O. (2015), "Classification of modern shopping and entertainment complexes by various features", *Architectural Bulletin*, vol. 6, pp.257-263.
6. Kishchenko T.E. (2011), "Place of development in the investment and construction", *Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn*, vol.24, pp.51-40.
7. Kishchenko T.E and Gusarova L.V. (2018), "Features of development in the implementation of projects for the construction of objects of different functional purposes", *Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn*, vol. 36 *Ekonomichnuu*, pp.22-26.

*Стаття надійшла до редакції 14.06.2018 р.*