

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ЗАКРЕВСЬКОГО ТАРАСА МИХАЙЛОВИЧА**

УДК 658.14.17:332.72

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ДЕВЕЛОПМЕНТУ**  
**051 - Економіка**

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_Тарас ЗАКРЕВСЬКИЙ

**Науковий керівник:** **Танклевська Наталія Станіславівна,**  
**доктор економічних наук, професор**

Київ – 2026

## АНОТАЦІЯ

**Закревський Т.М.** Планування доходів підприємства в сфері девелопменту. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 "Економіка" (Соціальні та поведінкові науки). – Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2026.

Дисертаційна робота є комплексним науковим дослідженням, спрямованим на удосконалення теоретико-методичних засад та розробку практичного інструментарію планування доходів підприємств у сфері девелопменту нерухомості в умовах цифрової трансформації, ESG-орієнтації та екстремальної невизначеності. Актуальність теми зумовлена безпрецедентним зростанням складності бізнес-середовища, високою циклічною волатильністю ринку нерухомості, унікальною комбінацією темпоральної асинхронності інвестицій та доходів, проектною дискретністю надходжень, екстремальною чутливістю до макроекономічних факторів, а також необхідністю переходу від традиційних детермінованих моделей планування до адаптивних інтелектуальних систем, здатних забезпечити точність прогнозування та фінансову стійкість девелоперських підприємств в умовах глобальної макроекономічної волатильності, технологічної революції та воєнного контексту України.

У роботі досліджено еволюцію теоретичних підходів до планування доходів від меркантилістських уявлень до сучасних концепцій спільного створення вартості та екосистемного мислення. На цій основі та з урахуванням положень теорій трансакційних витрат, ресурсних можливостей, динамічних здібностей, а також галузевих особливостей функціонування підприємств у сфері девелопменту, уточнено сутність процесу планування доходів підприємства як багаторівневої системи взаємопов'язаних аналітичних, прогностичних, оптимізаційних та контрольних процедур, що базується на синтезі внутрішніх ресурсних можливостей та зовнішніх ринкових детермінант

з урахуванням стратегічних цілей організації, інтересів стейкхолдерів та принципів сталого розвитку у часових горизонтах від оперативного до довгострокового планування. Це дозволяє розглядати планування доходів як стратегічну управлінську функцію, здатну забезпечити довгострокову стійкість підприємства в умовах зростаючої складності та невизначеності бізнес-середовища через інтеграцію фінансових та нефінансових факторів у єдину систему прийняття управлінських рішень.

Обґрунтовано систему сучасних імперативів планування доходів підприємств у сфері девелопменту, інтегровану в контекст цифрової трансформації та екстремальної невизначеності, яка охоплює взаємопов'язані вимоги до процесу планування доходів з конкретизацією їх прояву в умовах воєнного контексту України, що створює методологічну основу для переходу від традиційних детермінованих моделей планування до адаптивних систем, здатних забезпечити стратегічну гнучкість та довгострокову конкурентоспроможність девелоперських підприємств у мінливому бізнес-середовищі.

На основі узагальнення наукових підходів систематизовано особливості формування доходів підприємств у сфері девелопменту, які структуровано за трьома групами – структурно-темпоральні, функціонально-ринкові та воєнно-трансформаційні, з конкретизацією їх взаємозв'язку з теоретичними імперативами планування та обґрунтуванням специфіки прояву для різних типів девелоперських підприємств, що створює аналітичну основу для розробки диференційованих методичних підходів до планування доходів. Здійснено систематизацію видів підприємств у сфері девелопменту за особливостями формування їх доходів, яка базується на інтеграції взаємодоповнюючих критеріїв та встановлює безпосередній зв'язок між організаційними характеристиками підприємства та конкретними проявами особливостей формування доходів, що дає змогу здійснювати диференційований вибір методів планування доходів залежно від типологічного профілю підприємства.

Методичні підходи до планування доходів представлено як інтегрований

методичний підхід – багаторівневу систему взаємопов'язаних методологічних компонентів на стратегічному, тактичному, операційному та контрольно-аналітичному рівнях, що забезпечує синергетичне поєднання різних груп методів планування з механізмами контролю та зворотного зв'язку.

Проведено комплексний аналіз розвитку девелопменту в Україні та світі на основі удосконаленого методичного підходу до компаративного аналізу, що базується на інтеграції глобальних та національних тенденцій трансформації ринків нерухомості з виявленням закономірностей диференціації резильєнтності до макроекономічних шоків залежно від інституційної зрілості, структурної трансформації архітектури попиту під впливом екзогенних шоків та критичної залежності швидкості відновлення від диверсифікації фінансування і адаптивності бізнес-моделей девелоперських підприємств. Це дало змогу встановити системні виклики та відповідні стратегічні напрями трансформації галузі, формуючи аналітичні передумови для розробки методичних підходів до планування доходів.

Здійснено аналіз складу та структури доходів девелоперських компаній у взаємозв'язку з типами бізнес-моделей та стадіями проектного циклу, що дозволило виявити стратегії адаптації підприємств до кризових умов, оцінити ефективність диверсифікації джерел доходів як механізму управління волатильністю грошових потоків та обґрунтувати детермінанти фінансової стійкості в умовах екстремальної невизначеності. Розроблено систему інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів девелоперських підприємств, яка базується на інтеграції взаємопов'язаних функціональних модулів (збору та інтеграції даних, аналізу ринку та прогнозування попиту, ціноутворення, аналізу ефективності маркетингу, оцінки ризиків, бюджетування та сценарного планування) та матриці їхньої імплементації на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях управління, що забезпечує трансформацію інформаційних потоків у знання, придатні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо планування доходів в умовах високої ринкової невизначеності.

Ключовим результатом дослідження є формування концептуальної архітектури методичного інструментарію планування видів доходів підприємств у сфері девелопменту, що базується на синтезі теорії стратифікованого планування, концепції адаптивного планування та принципів проектно-орієнтованого підходу з диференціацією методичних підходів залежно від унікальних характеристик кожної категорії доходів. Запропонований інструментарій забезпечує підвищення точності прогнозування через врахування індивідуальних характеристик портфелю проектів, багатосценарне моделювання з інтеграцією коефіцієнтів ринкової кон'юнктури, географічного ризику та макроекономічної корекції, а також використання релевантних модулів системи інформаційно-аналітичного забезпечення для кожної категорії доходів, що формує методологічну основу для переходу від агрегованих галузевих прогнозів до індивідуалізованих проектно-орієнтованих моделей в умовах екстремальної невизначеності.

У роботі розроблено інтегровану структурно-функціональну модель контролю результативності планування доходів, яка синтезує превентивний, поточний та коригувальний контроль через інтеграцію системи ключових показників результативності (KPI) із системою цілей та ключових результатів (OKR) на корпоративному, проектному та функціональному рівнях. Запропонована модель дозволяє здійснювати безперервний моніторинг протягом повного життєвого циклу девелоперського проекту з урахуванням специфічних особливостей девелоперської діяльності та комплексну оцінку результативності планування від етапу формування планів до аналізу фактичних результатів з можливістю оперативного коригування управлінських рішень.

Отримані результати формують цілісну науково обґрунтовану концепцію трансформації системи планування доходів від традиційних детермінованих моделей до адаптивних інтелектуальних систем та створюють методичну й аналітичну основу для підвищення точності прогнозування фінансових результатів, ефективності управлінських рішень та довгострокової фінансової стійкості девелоперських підприємств в умовах високої ринкової волатильності

та цифрової трансформації економіки.

Практична цінність дисертації полягає у можливості використання отриманих результатів у реальній управлінській практиці девелоперських підприємств різних типів для формування адаптивних систем планування доходів, що враховують специфічні особливості формування доходів у сфері девелопменту нерухомості, забезпечення системної інтеграції стратегічних цілей з управлінськими, операційними та цифровими рішеннями, розробки комплексних систем інформаційного забезпечення, удосконалення методичного інструментарію планування різних видів доходів, підвищення обґрунтованості планових показників та створення дієвих систем контролю виконання планів в умовах екстремальної невизначеності та воєнного контексту України. Основні наукові результати дослідження впроваджено у діяльність ПрАТ «ФУНДАМЕНТ» (довідка від 23.12.2025 р.), ТОВ «К.А.Н.ДЕВЕЛОПМЕНТ» (довідка № 47 від 09.02.2026 р.) та ТОВ «СМАЙЛ КОНСТРАКШН» (довідка № 11/02 від 10.02.2026 р.).

**Ключові слова:** планування доходів, девелопмент, імперативи планування доходів, доходи підприємства, інформаційно-аналітичне забезпечення, методичний інструментарій планування доходів, контроль результативності планування, адаптивне планування, сценарне моделювання, фінансова стійкість, ринок нерухомості, підприємство сфери девелопменту.

## ABSTRACT

**Zakrevskiy T.M.** Revenue Planning of an Enterprise in the Sphere of Development. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 "Economics" (Social and Behavioral Sciences). – State University of Trade and Economics, Kyiv, 2026.

The dissertation is a comprehensive scientific study aimed at improving the theoretical and methodological foundations and developing practical tools for revenue planning of enterprises in the sphere of real estate development under conditions of

digital transformation, ESG orientation, and extreme uncertainty. The relevance of the topic is determined by the unprecedented increase in business environment complexity, high cyclical volatility of the real estate market, a unique combination of temporal asynchrony of investments and revenues, project discreteness of receipts, extreme sensitivity to macroeconomic factors, as well as the necessity to transition from traditional deterministic planning models to adaptive intelligent systems capable of ensuring forecasting accuracy and financial stability of development enterprises under conditions of global macroeconomic volatility, technological revolution, and the wartime context of Ukraine.

The study examines the evolution of theoretical approaches to revenue planning from mercantilist concepts through classical political economy, neoclassical theory, complexity and self-organization theory to modern concepts of value co-creation and ecosystem thinking. On this basis, and taking into account the provisions of transaction cost theories, resource-based view, dynamic capabilities, as well as industry-specific features of enterprise operations in the sphere of development, the essence of the enterprise revenue planning process has been clarified as a multilevel system of interrelated analytical, prognostic, optimization, and control procedures based on the synthesis of internal resource capabilities and external market determinants, considering organizational strategic objectives, stakeholder interests, and sustainable development principles across time horizons from operational to long-term planning. This allows considering revenue planning as a strategic management function capable of ensuring long-term enterprise sustainability under conditions of increasing complexity and uncertainty of the business environment through the integration of financial and non-financial factors into a unified management decision-making system. A system of modern imperatives for revenue planning of enterprises in the sphere of development has been substantiated, integrated into the context of digital transformation and extreme uncertainty, encompassing interrelated requirements for the revenue planning process with specification of their manifestation under wartime conditions in Ukraine, which creates a methodological foundation for transitioning from traditional deterministic planning models to adaptive systems capable of ensuring strategic flexibility and long-term competitiveness of development enterprises in a

volatile business environment. Based on the generalization of scientific approaches, the features of revenue formation of enterprises in the sphere of development have been systematized and structured into three groups – structural-temporal, functional-market, and wartime-transformational, with specification of their interrelation with theoretical planning imperatives and substantiation of the specifics of manifestation for different types of development enterprises, which creates an analytical basis for developing differentiated methodological approaches to revenue planning.

A systematization of types of enterprises in the sphere of development according to the features of their revenue formation has been carried out, based on the integration of complementary criteria, establishing a direct link between organizational characteristics of an enterprise and specific manifestations of revenue formation features, which enables a differentiated selection of revenue planning methods depending on the typological profile of the enterprise.

Methodological approaches to revenue planning are presented as an integrated methodological approach – a multilevel system of interrelated methodological components at strategic, tactical, operational, and control-analytical levels, ensuring a synergistic combination of different groups of planning methods with control and feedback mechanisms.

A comprehensive analysis of real estate development in Ukraine and worldwide has been conducted based on an improved methodological approach to comparative analysis, grounded on the integration of global and national trends in real estate market transformation with identification of patterns of resilience differentiation to macroeconomic shocks depending on institutional maturity, structural transformation of demand architecture under the influence of exogenous shocks, and critical dependence of recovery speed on financing diversification and adaptability of business models of development enterprises. This made it possible to establish systemic challenges and corresponding strategic directions for industry transformation, forming analytical prerequisites for developing methodological approaches to revenue planning. An analysis of the composition and structure of revenues of development companies has been conducted in interrelation with types of business models and stages of the project cycle, which allowed identifying enterprise adaptation strategies to crisis

conditions, evaluating the effectiveness of revenue source diversification as a mechanism for managing cash flow volatility, and substantiating the determinants of financial stability under conditions of extreme uncertainty.

A system of information and analytical support for revenue planning of development enterprises has been developed, based on the integration of interrelated functional modules (data collection and integration, market analysis and demand forecasting, pricing, marketing effectiveness analysis, risk assessment, budgeting and scenario planning) and a matrix of their implementation at strategic, tactical, and operational management levels, ensuring the transformation of information flows into knowledge suitable for making substantiated management decisions regarding revenue planning under conditions of high market uncertainty. The key result of the study is the formation of the conceptual architecture of methodological tools for planning types of revenues of enterprises in the sphere of development, based on the synthesis of stratified planning theory, adaptive planning concept, and principles of a project-oriented approach with differentiation of methodological approaches depending on the unique characteristics of each revenue category.

The proposed toolkit ensures improved forecasting accuracy through consideration of individual project portfolio characteristics, multi-scenario modeling with integration of market conjuncture coefficients, geographical risk, and macroeconomic correction, as well as the use of relevant modules of the information and analytical support system for each revenue category, forming a methodological foundation for transitioning from aggregated industry forecasts to individualized project-oriented models under conditions of extreme uncertainty. The study develops an integrated structural-functional model for controlling the effectiveness of revenue planning, which synthesizes preventive, current, and corrective control through the integration of Key Performance Indicators (KPI) with the Objectives and Key Results (OKR) system at corporate, project, and functional levels.

The proposed model enables continuous monitoring throughout the full life cycle of a development project, taking into account the specific features of development activities, and comprehensive assessment of planning effectiveness from the plan formation stage to the analysis of actual results with the possibility of prompt

adjustment of management decisions. The obtained results form a holistic scientifically substantiated concept of transforming the revenue planning system from traditional deterministic models to adaptive intelligent systems and create a methodological and analytical foundation for improving the accuracy of financial results forecasting, the effectiveness of management decisions, and the long-term financial stability of development enterprises under conditions of high market volatility and digital transformation of the economy.

The practical value of the dissertation lies in the possibility of using the obtained results in the real management practice of development enterprises of various types for forming adaptive revenue planning systems that account for the specific features of revenue formation in the sphere of real estate development, ensuring systemic integration of strategic objectives with managerial, operational, and digital decisions, developing comprehensive information support systems, improving the methodological toolkit for planning various types of revenues, increasing the validity of planned indicators, and creating effective systems for plan execution control under conditions of extreme uncertainty and the wartime context of Ukraine. The main scientific results of the study have been implemented in the activities of PJSC "FUNDAMENT" (certificate dated 23.12.2025), LLC "K.A.N.DEVELOPMENT" (certificate No. 47 dated 09.02.2026), and LLC "SMILE CONSTRUCTION" (certificate No. 11/02 dated 10.02.2026).

**Keywords:** revenue planning, development, revenue planning imperatives, enterprise revenues, information and analytical support, methodological toolkit for revenue planning, planning effectiveness control, adaptive planning, scenario modeling, financial stability, real estate market, enterprise in the sphere of development.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Публікації у наукових фахових виданнях

1. Закревський Т.М. Стратегічні напрями розвитку індустрії нерухомості в країнах світу та в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-11>
2. Закревський Т.М. Аналітичний інструментарій оцінки та планування доходів підприємств сфери девелопменту нерухомості. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 4 (56). С. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2024.4.12>
3. Закревський Т.М. Система контролю результативності планування доходів підприємств в сфері девелопменту житлової нерухомості. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 2 (58). С. 154–161. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.2.17>
4. Закревський Т.М. Особливості формування доходів суб'єктів господарювання у сфері девелопменту житлової нерухомості. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 4 (81). С. 373–378. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-56>
5. Закревський Т.М. Формування системи інформаційного забезпечення підвищення ефективності планування доходів підприємств сфери девелопменту. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2025. Вип. 3. С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-1>

## Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Закревський Т. М. Передумови та перспективи розвитку сфери девелопменту в Україні. *Економіка та безпека бізнесу в XXI столітті* : тези доп. I Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 24–25 трав. 2023 р.) / відп. ред. О. І. Міняйло. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 45–46. DOI: 10.31617/k.knute.2023-05-24-25.

2. Закревський Т. М. Особливості визначення доходів підприємств девелопменту нерухомості. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування, забезпечення*. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 23-24 травня 2024 р. [Електронний ресурс] / Редкол.: В. А. ШАЛОМЕЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. URL: [https://old.zp.edu.ua/uploads/dept\\_s&r/2024/conf/1.3/RUIRCGTGAP-2024\\_proc.pdf](https://old.zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2024/conf/1.3/RUIRCGTGAP-2024_proc.pdf)

3. Закревський Т. М. Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів підприємств у сфері девелопменту нерухомості. *Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу* [Електронний ресурс] : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 10 груд. 2024 р.). Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. С. 278-281. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a0c6fffe-59ad-4368-9b8c-8aee7c4a23e7/content>

4. Закревський Т. М. Еволюція девелопменту: концептуальний розвиток та українські особливості. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : зб. матеріалів Чотирнадцятої Міжнар. наук.-практ. конф. (12 верес. 2025 р.). Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 174-175. URL: [https://www.researchgate.net/publication/396448770\\_EKONOMIKA\\_PIDPRIEMSTVA\\_SUCASNI\\_PROBLEMI\\_TEORII\\_TA\\_PRAKTIKI](https://www.researchgate.net/publication/396448770_EKONOMIKA_PIDPRIEMSTVA_SUCASNI_PROBLEMI_TEORII_TA_PRAKTIKI)

5. Закревський Т. М. Аналіз динаміки розвитку ринку нерухомості України в умовах кризових явищ. *Соціально-економічні та правові проблеми розвитку країн*: матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 23-24 жовт. 2025 р.).

Прага: Oktan Print, 2025. С. 119-124. DOI: 10.46489/XIMNPK-25.

6. Закревський Т. М. Трансформація парадигми планування доходів підприємств сфери девелопменту в епоху цифрової економіки: теоретико-методологічний аспект. *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 7 лист. 2025 р.). Частина II. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 167-170. <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ef782907-66a3-4300-8e9d-930cd0630188>

7. Блакита Ганна, Закревський Тарас. Інноваційні підходи до планування доходів девелоперських компаній. *Економіка та безпека бізнесу в XXI столітті [Електронний ресурс]* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 22 трав. 2025 р.). Київ : Держ. торг.-екоп. ун-т, 2025. С.26-29. <https://ur.knute.edu.ua/items/5950afa7-4474-48dc-9e0d-b1e778cb72a2>

8. Закревський Т. М. Вплив цифровізації на розвиток ринку девелопменту: глобальні тенденції та українські перспективи *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання*: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту, (м. Рівне, 14 листопада 2025 року). Рівне : НУВГП, 2025. С.331-336

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ДЕВЕЛОПМЕНТУ.....	29
1.1. Імперативи планування доходів в сучасній економічній науці...	29
1.2. Особливості формування доходів підприємств в сфері деVELOПМЕНТУ.....	53
1.3. Методи планування доходів девелопменту .....	74
Висновки до першого розділу.....	102
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ДЕВЕЛОПМЕНТУ НЕРУХОМОСТІ.....	105
2.1. Розвиток девелопменту нерухомості в Україні та світі.....	105
2.2. Аналіз доходів девелоперських компаній.....	128
2.3. Оцінка діючої практики планування доходів підприємств в сфері деVELOПМЕНТУ.....	152
Висновки до другого розділу .....	172
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ДЕВЕЛОПМЕНТУ НЕРУХОМОСТІ.....	175
3.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення планування доходів підприємств в сфері девелопменту .....	175
3.2. Методичний інструментарій планування видів доходів підприємства в сфері девелопменту нерухомості.....	200
3.3. Розроблення системи контролю виконання планів на підприємствах в сфері девелопменту.....	222
Висновки до третього розділу.....	245
ВИСНОВКИ.....	249
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	255
ДОДАТКИ.....	275

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентним зростанням складності бізнес-середовища, що особливо гостро проявляється у сфері девелопменту нерухомості. Глобальний ринок нерухомості демонструє фундаментальну диференціацію внеску у національні економіки залежно від моделі економічного розвитку та ступеня зрілості ринків. Водночас девелоперська діяльність залишається однією з найбільш ризикових сфер підприємництва через унікальну комбінацію темпоральної асинхронності інвестицій та доходів, проектної дискретності надходжень, циклічної волатильності ринку та екстремальної чутливості до макроекономічних факторів.

Зростання складності економічного середовища та підвищення вимог до точності прогнозування фінансових результатів призводить до необхідності з'ясування нових теоретико-методологічних засад планування доходів підприємств у сфері девелопменту, які полягають у з'ясуванні та уточненні понятійно-категоріального апарату, вивченні особливостей формування доходів, систематизації методів їх планування та оцінюванні ефективності застосування інтегрованих методичних підходів. Впровадження технологій штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних дозволяє підвищити точність прогнозування порівняно з традиційними методами, однак вимагає фундаментального переосмислення методологічних підходів до планування.

Зростаюча невизначеність глобального економічного середовища, посилена геополітичними конфліктами, кліматичними змінами та пандемічними шоками, робить традиційні детерміновані методи планування доходів принципово неадекватними. Проведені дослідження засвідчують диференціацію резильєнтності ринків до макроекономічних шоків: розвинені ринки демонструють помірну амплітуду коливань, тоді як ринки, що розвиваються, характеризуються екстремальною волатильністю. Це обумовлює необхідність переходу від точкових прогнозів до ймовірнісного моделювання та сценарного

планування з інтеграцією інструментів управління ризиками.

Глобальний тренд до сталого розвитку та впровадження ESG-критеріїв фундаментально змінює структуру доходів девелоперських підприємств. Дослідження показують, що компанії з високими ESG-рейтингами демонструють вищу маржу операційного прибутку, а об'єкти із зеленою сертифікацією отримують цінову премію. Це вимагає інтеграції нефінансових факторів у моделі планування доходів та розширення горизонту планування для врахування довгострокових наслідків інвестиційних рішень.

Особливої гостроти проблематика планування доходів у девелопменті набуває в українському контексті. Повномасштабна російська агресія створила безпрецедентні умови функціонування галузі, що характеризуються екстремальною невизначеністю, просторовою фрагментацією єдиного національного ринку та кардинальною трансформацією структури попиту. Падіння вартості ринку нерухомості України не має історичних аналогів навіть порівняно з Великою фінансовою кризою та драматично контрастує з сусідніми країнами. Воєнний контекст обумовив радикальну регіональну диференціацію ринку та структурну трансформацію попиту із зростанням частки житлового сегменту. Ставки дисконтування підвищилися, а горизонти планування скоротилися. При цьому компанії з вищим рівнем діджиталізації бізнес-процесів та більш гнучкими підходами до планування демонструють меншу глибину падіння фінансових показників у кризові періоди та швидше відновлення, що підтверджує необхідність впровадження адаптивних методів планування доходів в умовах високої ринкової невизначеності.

Парадоксальність ситуації полягає у тому, що колосальна потреба у відбудові створює безпрецедентні можливості для девелоперської галузі. Однак реалізація цього потенціалу вимагає радикальної адаптації методів планування до нових реалій, розробки комплексної системи інформаційного забезпечення, удосконалення методичного інструментарію для різних видів доходів та створення дієвої системи контролю виконання планів.

Аналіз наукових джерел дозволив систематизувати існуючі підходи до

дослідження планування доходів підприємств, зокрема підприємств у сфері девелопменту, та виокремити кілька взаємопов'язаних груп дослідників.

До першої групи належать науковці, чиї праці сформували теоретико-методологічне підґрунтя дослідження природи доходів та механізмів їх формування. В межах цього напрямку доходи розглядаються як результат економічної діяльності, що формуються під впливом ринкових механізмів, інституційних обмежень та організаційних можливостей підприємств. Ці підходи базуються на класичній політичній економії, неокласичній теорії, загальній теорії систем, теорії складності та самоорганізації. Представниками цього напрямку є А. Сміт, Д. Рікардо, Ж.-Б. Сей, К. Менгер, А. Маршалл, Л. фон Берталанфі, В. Ешбі, І. Пригожин, І. Стенгерс, М. Гелл-Манн, В. Артур. Їхні концепції створюють теоретичну основу для розуміння формування доходів як складного процесу взаємодії економічних агентів у динамічному середовищі.

Другу групу становлять дослідники, які розробили сучасні концепції формування доходів підприємств з урахуванням трансакційних витрат, ресурсних можливостей та динамічних здібностей. В працях цих авторів формування доходів розглядається як результат стратегічного управління ресурсами та здібностями підприємства, адаптації до змін зовнішнього середовища, інноваційної діяльності та створення цінності для стейкхолдерів. До цієї групи належать О. Вільямсон, Е. Пенроуз, Дж. Барні, Д. Тіс, Ж.-Ш. Роше, Ж. Тіроль, Д. Канеман, А. Тверські, Р. Талер, К. Крістенсен, К. Прахалад, В. Рамасвами, Дж. Мур, К. Шваб, М. Портер, Р. Фрімен, Дж. Елкінгтон. Їхні дослідження розширили методологічний арсенал планування та дозволили інтегрувати нефінансові фактори у моделі прогнозування доходів.

Третю групу становлять науковці, які досліджують специфіку девелопменту нерухомості та методи планування доходів у цій сфері. В межах цього напрямку планування доходів розглядається через призму специфічних характеристик девелоперської діяльності: довгостроковість проектів, капіталомісткість, циклічність ринку, проектна дискретність надходжень, складність оцінки ризиків. До цієї групи належать Р. Пейзер, Д. Гамільтон, М.

Майлз, П. Браун, П. Байрн, С. Тітман, Д. Гельтнер, Н. Міллер, Л. Трігеоргіс, Т. Коупленд, В. Антікаров, Д. Лінг, А. Гент, В. Торус, В. Вітон, Р. Баррас, Е. Глейзер, Е. Генер. Їхні дослідження сформували основу для розробки специфічних методів планування доходів у девелопменті.

До четвертої групи належать дослідники методологічних підходів до фінансового планування, контролю та оцінки результативності діяльності підприємств. В цих працях планування доходів розглядається як інтегрована система прогнозування, бюджетування, моніторингу та контролю фінансових результатів. Представниками цього напрямку є Р. Каплан, Д. Нортон, Дж. Армстронг, Г. Марковіц, Ф. Модільяні, М. Міллер, Л. Гітман, Р. Брілі, С. Майєрс, Г. Мінцберг. Їхні розробки створили методологічну базу для побудови систем планування та контролю доходів підприємств.

Окрему групу становлять вітчизняні науковці, які адаптували ці підходи до умов української економіки та досліджували специфіку планування доходів девелоперських підприємств. До цієї групи належать О.О. Терещенко, А.М. Поддєрьогін, Т.В. Майорова, Є.А. Поліщук, І.Б. Азарова, С.Г. Чигасов, В. Андрєєва, І.В. Кривов'язюк, Р.Б. Аксельрод, Г.М. Рижакова, Р.В. Трач, О.М. Малихіна, О. Носирєв, М. Дядюра, О. Дорошенко, І. Сидорчук, С. Ратушний, І.В. Білецький, які досліджували фінансове планування, специфіку девелоперської діяльності, інформаційно-аналітичне забезпечення планування та розвиток ринку нерухомості України.

Таким чином, систематизація наукових підходів дозволяє зробити висновок, що проблема планування доходів підприємств у сфері девелопменту поєднує теорії формування доходів, фінансового планування, специфіку девелоперської діяльності та особливості функціонування ринку нерухомості. Водночас наразі відсутні комплексні дослідження, які б окреслювали теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій формування ефективних систем планування доходів девелоперських підприємств, що забезпечували б точність прогнозування в умовах екстремальної невизначеності та формували засади адаптивного планування відповідно до специфіки формування доходів у

девелопменті. Відсутні систематичні розробки щодо комплексної системи інформаційного забезпечення планування, диференційованого методичного інструментарію для різних видів доходів та інтегрованої системи контролю виконання планів в умовах воєнного контексту України, що обумовлює актуальність і наукову новизну дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота Закревського Т.М. виконувалась відповідно до тематики науково-дослідної роботи Державного торговельно-економічного університету, за якою здобувач є виконавцем в межах науково-дослідних тем «Аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання» (номер державної реєстрації 0122U200663), «Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах нестабільності та глобальних флуктуацій» (номер державної реєстрації 0121U109775), «Підприємницький потенціал в системі національної безпеки» (номер державної реєстрації 0124U001631).

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних засад та розробка практичного інструментарію планування доходів підприємств в сфері девелопменту.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити імперативи планування доходів в сучасній економічній науці та систематизувати теоретичні підходи до їх формування;
- виявити та систематизувати особливості формування доходів підприємств у сфері девелопменту;
- узагальнити підходи до вибору методів планування доходів девелоперських підприємств залежно від їхнього типологічного профілю;
- здійснити аналіз розвитку девелопменту нерухомості в Україні та світі, виявити основні тенденції його формування;
- провести аналіз складу та структури доходів девелоперських компаній;
- оцінити діючу практику планування доходів підприємств у сфері девелопменту;

- розробити систему інформаційного забезпечення планування доходів девелоперської компанії;
- удосконалити методичний інструментарій планування видів доходів підприємства у сфері девелопменту нерухомості;
- розробити систему контролю виконання планів доходів на підприємствах у сфері девелопменту.

**Об'єктом дослідження** є процес планування доходів підприємств у сфері девелопменту.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні засади та практичні інструменти планування доходів підприємств у сфері девелопменту.

**Інформаційною базою дисертаційного дослідження** є законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері будівництва, девелопменту та інвестиційної діяльності (зокрема, Закон України "Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому", Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід", документи Кабінету Міністрів України, Міністерства розвитку громад та територій України, Фонду державного майна України), статистична, фінансова і управлінська звітність девелоперських підприємств, офіційні дані Державної служби статистики України, Національного банку України та міжнародних статистичних баз (World Bank, OECD, Eurostat, Grand View Research, Statista), матеріали спільних звітів міжнародних організацій (Світовий банк, Європейська комісія, ООН, UNDP) щодо відновлення України, звіти провідних аналітичних та консалтингових компаній у сфері нерухомості (Colliers International, Knight Frank, PWC, Deloitte, CBRE Ukraine, McKinsey & Company, EY Ukraine), результати досліджень наукових установ (KSE Institute, Українська Рада Торгових Центрів, UAREI, NAIOP Research Foundation), дані інформаційно-аналітичних платформ (YouControl, ЛУН), а також монографії, наукові статті, дисертаційні дослідження і матеріали провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем планування доходів, фінансового планування, девелопменту нерухомості, інвестиційного аналізу та управління проектами, опубліковані у фахових періодичних виданнях

і міжнародних наукометричних базах, поряд із результатами власних розрахунків, аналітичних узагальнень і емпіричних спостережень автора.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених у роботі завдань використані загальнонаукові й прикладні методи дослідження, взаємопов'язані та послідовно застосовані для забезпечення загальної логіки, зокрема: порівняльний, структурний та логіко-історичний (для дослідження еволюції теоретичних підходів до планування доходів, виявлення особливостей формування доходів у девелопменті, систематизації методів планування – п. 1.1, 1.2, 1.3); системно-функціональний метод (для розроблення концептуальної архітектури інтегрованого методичного підходу до планування доходів, систематизації імперативів планування, формування структури системи інформаційного забезпечення – п. 1.1, 3.1); методи системного аналізу, теоретичного узагальнення та синтетичних оцінок (для обґрунтування механізму планування доходів, формування принципів оцінки та розроблення системи показників – п. 2.1, 2.2, 3.2); методи порівняння, математичні та статистичні методи аналізу (для оцінки тенденцій розвитку ринку нерухомості України та світу, аналізу доходів девелоперських компаній та оцінки діючої практики планування – п. 2.1, 2.2, 2.3); методи сценарного аналізу та економіко-математичного моделювання (для розроблення методичного інструментарію планування видів доходів з урахуванням коефіцієнтів ринкової кон'юнктури, географічного ризику та макроекономічної корекції – п. 3.2); метод аналізу ієрархій, збалансована система показників (для розроблення системи контролю виконання планів доходів та інтеграції KPI і OKR – п. 3.3).

**Наукова новизна одержаних результатів.** Дисертаційне дослідження присвячене вирішенню важливої наукової проблеми розроблення теоретико-методологічних засад та практичного інструментарію планування доходів підприємств у сфері девелопменту нерухомості в умовах цифрової трансформації, ESG-орієнтації та екстремальної невизначеності воєнного контексту України. Встановлені у роботі теоретичні положення, методологічні підходи та практичні рекомендації формують цілісну концепцію трансформації

системи планування доходів від традиційних детермінованих моделей до адаптивних інтелектуальних систем, що враховують виявлені особливості формування доходів девелоперських підприємств та забезпечують підвищення точності прогнозування, ефективності управлінських рішень і фінансової стійкості в умовах високої ринкової волатильності. Зокрема:

*Вперше:*

– обґрунтовано систему сучасних імперативів планування доходів підприємств у сфері девелопменту, інтегровану в контекст цифрової трансформації та екстремальної невизначеності, яка охоплює взаємопов'язані вимоги до процесу планування доходів з конкретизацією їх прояву в умовах воєнного контексту України, що створює методологічну основу для переходу від традиційних детермінованих моделей планування до адаптивних систем, здатних забезпечити стратегічну гнучкість та довгострокову конкурентоспроможність девелоперських підприємств у мінливому бізнес-середовищі через врахування множинних аспектів сталого розвитку, цифрових технологій та специфічних умов функціонування галузі в умовах воєнного стану з потребою відновлення зруйнованої інфраструктури; (підрозділ 1.1).

*Удосконалено:*

– систематизацію видів підприємств у сфері девелопменту за особливостями формування їх доходів, яка, на відміну від існуючих, базується на інтеграції взаємодоповнюючих критеріїв (функціональна спеціалізація, масштаб діяльності, бізнес-модель монетизації, стадія життєвого циклу, форма організації фінансування, ступень вертикальної інтеграції, відношення до інновацій, адаптація до кризових умов функціонування) та встановлює безпосередній зв'язок між організаційними характеристиками підприємства та конкретними проявами особливостей формування доходів (темпоральна асинхронність, проектна дискретність, циклічна волатильність, мультिवаріантність джерел), що дає змогу здійснювати диференційований вибір методів планування доходів залежно від типологічного профілю підприємства та формувати адаптивні стратегії в умовах воєнно-трансформаційних змін ринку (п.1.2);

– *методичний підхід до компаративного аналізу розвитку девелопменту нерухомості*, який, на відміну від існуючих підходів, базується на інтеграції глобальних та національних тенденцій трансформації ринків нерухомості з виявленням закономірностей диференціації резильєнтності до макроекономічних шоків залежно від інституційної зрілості, структурної трансформації архітектури попиту під впливом екзогенних шоків та критичної залежності швидкості відновлення від диверсифікації фінансування і адаптивності бізнес-моделей девелоперських підприємств, що дозволяє встановити системні виклики та відповідні стратегічні напрями трансформації галузі, формуючи аналітичні передумови для розробки методичних підходів до планування доходів, що враховують специфіку функціонування галузі в умовах глобальної макроекономічної волатильності, технологічної революції та воєнного контексту України (п.2.1);

– *систему інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів девелоперських підприємств*, яка, на відміну від існуючих підходів, базується на інтеграції взаємопов'язаних функціональних модулів (збору та інтеграції даних, аналізу ринку та прогнозування попиту, ціноутворення, аналізу ефективності маркетингу, оцінки ризиків, бюджетування та сценарного планування) та матриці їхньої імплементації на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях управління, що забезпечує трансформацію інформаційних потоків у знання, придатні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень (п. 3.1);

– *концептуальну архітектуру методичного інструментарію планування видів доходів підприємств у сфері девелопменту*, яка базується на синтезі теорії стратифікованого планування, концепції адаптивного планування та принципів проектно-орієнтованого підходу з диференціацією методичних підходів залежно від унікальних характеристик кожної категорії доходів, що забезпечує підвищення точності прогнозування через врахування індивідуальних характеристик портфелю проектів, багатосценарне моделювання, а також релевантних модулів системи інформаційно-аналітичного забезпечення для кожної категорії доходів, формуючи методологічну основу для переходу від

агрегованих галузевих прогнозів до індивідуалізованих проектно-орієнтованих моделей в умовах екстремальної невизначеності (п. 3.2) ;

– *систему контролю виконання планів підприємств сфери девелопменту через розроблення інтегрованої структурно-функціональної моделі контролю результативності планування доходів, яка, на відміну від існуючих, синтезує превентивний, поточний та коригувальний контроль через інтеграцію системи ключових показників результативності (KPI) із системою цілей та ключових результатів (OKR) на корпоративному, проектному та функціональному рівнях, що дозволяє здійснювати безперервний моніторинг протягом повного життєвого циклу девелоперського проекту з урахуванням специфічних особливостей девелоперської діяльності та комплексну оцінку результативності планування від етапу формування планів до аналізу фактичних результатів з можливістю оперативного коригування управлінських рішень (п. 3.3).*

*Набули подальшого розвитку:*

– *визначення сутності процесу планування доходів підприємства на основі систематизації еволюції економічної думки від меркантилістських уявлень до сучасних концепцій спільного створення вартості та екосистемного мислення шляхом доповнення традиційного розуміння планування характеристиками багаторівневої системи взаємопов'язаних аналітичних, прогностичних, оптимізаційних та контрольних процедур, що базується на синтезі внутрішніх ресурсних можливостей та зовнішніх ринкових детермінант з урахуванням стратегічних цілей організації, інтересів стейкхолдерів та принципів сталого розвитку у часових горизонтах від оперативного до довгострокового планування, що дозволяє розглядати планування доходів як стратегічну управлінську функцію, здатну забезпечити довгострокову стійкість підприємства в умовах зростаючої складності та невизначеності бізнес-середовища через інтеграцію фінансових та нефінансових факторів у єдину систему прийняття управлінських рішень; (п.1.1)*

– *систематизація особливостей формування доходів підприємств у сфері девелопменту, яка, на відміну від існуючих підходів, структурована за трьома*

групами – структурно-темпоральні, функціонально-ринкові та воєнно-трансформаційні з конкретизацією їх взаємозв'язку з теоретичними імперативами планування та обґрунтуванням специфіки прояву для різних типів девелоперських підприємств, що створює аналітичну основу для розробки диференційованих методичних підходів до планування доходів конкретного підприємства та забезпечує можливість адаптації загальних методологічних принципів планування до специфічних умов функціонування різних категорій девелоперів (п.1.2);

– *методичні підходи до планування доходів підприємств сфери девелопменту*, які, на відміну від існуючих фрагментованих підходів із застосуванням окремих методів, представлено як інтегрований методичний підхід – багаторівневу систему взаємопов'язаних методологічних компонентів на стратегічному, тактичному, операційному та контрольному-аналітичному рівнях, що забезпечує синергетичне поєднання різних груп методів планування з механізмами контролю та зворотного зв'язку, дозволяючи компенсувати обмеження кожного окремого методу та адаптувати процес планування до специфічних особливостей формування доходів у девелопменті в умовах екстремальної невизначеності; (п.1.3);

– *методичні підходи до аналізу видів доходів підприємств сфери девелопменту*, які на відміну від існуючих, передбачають дослідження структури та динаміки доходів у взаємозв'язку з типами бізнес-моделей та стадіями проектного циклу, що дозволяє виявити стратегії адаптації підприємств до кризових умов, оцінити ефективність диверсифікації джерел доходів як механізму управління волатильністю грошових потоків та обґрунтувати детермінанти фінансової стійкості в умовах екстремальної невизначеності (п. 2.2).

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання теоретико-методичних засад та практичного інструментарію планування доходів підприємств у сфері девелопменту для підвищення точності прогнозування фінансових результатів, ефективності управлінських рішень та

фінансової стійкості в умовах високої ринкової волатильності та екстремальної невизначеності. Розроблені в дисертації методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані девелоперськими підприємствами різних типів при формуванні адаптивних систем планування доходів, що враховують специфічні особливості формування доходів у сфері девелопменту нерухомості. Результати дослідження впроваджено у діяльність підприємств:

– ПрАТ «ФУНДАМЕНТ» - впроваджено методичний підхід до оцінки діючої практики планування доходів, застосовано інтегровану структурно-функціональну модель контролю результативності планування доходів, створено організаційну структуру управління плануванням доходів та технологічну платформу, використано цільову структуру комплексної системи інформаційного забезпечення планування доходів, впроваджено інтегровану систему показників інформаційно-аналітичного забезпечення, застосовано матрицю імплементації системи інформаційно-аналітичного забезпечення, що дозволило підвищити точність планування доходів підприємства, забезпечити безперервний моніторинг та оперативне реагування на зміни ринкової ситуації (довідка від 23.12.2025 р.);

– ТОВ «К.А.Н.ДЕВЕЛОПМЕНТ» – впроваджено проектно-орієнтований підхід до планування доходів від реалізації житлової нерухомості з використанням системи сценарних коефіцієнтів, застосовано багатосценарне моделювання планових показників, впроваджено систему ключових показників результативності планування доходів на основі адаптованої концепції збалансованої системи показників з інтеграцією в загальну систему OKR, застосовано адаптивний механізм коригування цільових значень показників залежно від економічних умов, що забезпечило підвищення точності прогнозування доходів, формування резервів під несприятливі сценарії, каскадування стратегічних цілей планування доходів на тактичний та оперативний рівні управління та підвищення стресостійкості бізнес-моделі підприємства (довідка № 47 від 09.02.2026 р.);

– ТОВ «СМАЙЛ КОНСТРАКШН» - впроваджено аналітичний підхід до

оцінки впливу макроекономічних факторів на формування доходів підприємства на основі врахування циклічної волатильності ринку нерухомості, застосовано методичні інструменти адаптації планування доходів підприємств до воєнних умов, включаючи підвищення ставок дисконтування, скорочення горизонтів планування, інтеграцію безпекових параметрів та врахування грантового фінансування, що забезпечило підвищення обґрунтованості планових показників доходів, оптимізацію розподілу інвестиційних ресурсів між проектами, скорочення часу реакції на критичні відхилення та забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах екстремальної невизначеності (довідка № 11/02 від 10.02.2026 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Усі викладені в дисертаційному дослідженні результати отримані автором особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення й результати дисертаційної роботи презентувалися у формі доповідей та публікацією тез на науково-практичних конференціях, зокрема: I Міжнародна науково-практична конференція «Економіка та безпека бізнесу в XXI столітті» (Україна, м. Київ, 24–25 травня 2023 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування, забезпечення» (Україна, м. Запоріжжя, 23–24 травня 2024 р.), I Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу» (Україна, м. Запоріжжя, 10 грудня 2024 р.), II Міжнародна науково-практична конференція «Економіка та безпека бізнесу в XXI столітті» (Україна, м. Київ, 22 травня 2025 р.), XIV Міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (Україна, м. Одеса, 12 вересня 2025 р.), XIII Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічні та правові проблеми розвитку країн» (Україна, м. Дніпро, 23–24 жовтня 2025 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів» (Україна, м. Хмельницький, 7 листопада 2025 р.), III Міжнародна науково-практична конференція «Детермінанти

соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання», присвячена 50-річчю Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту (Україна, м. Рівне, 14 листопада 2025 р.).

**Публікації.** За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 5 одноосібних статей у наукових фахових виданнях та 8 тез доповідей на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 232 сторінки. Робота містить 56 таблиць (з них 6 на окремих сторінках), 7 рисунків (з них 1 на окремій сторінці), список використаних джерел із 195 найменувань на 20 сторінках, 4 додатки на 26 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ДЕВЕЛОПМЕНТУ

### 1.1. Імперативи планування доходів в сучасній економічній науці

Планування доходів як економічне поняття сформувалася в результаті тривалого розвитку економічної думки, починаючи від меркантилістських уявлень про багатство до сучасних концепцій створення вартості. Історично перші спроби систематизації підходів до формування доходів можна простежити у працях меркантилістів XVI-XVII століть, які розглядали накопичення золота та срібла як основу національного багатства, що опосередковано впливало на розуміння джерел доходів торговельних підприємств [1].

А. Сміт у своїй фундаментальній праці "Дослідження про природу і причини багатства народів" здійснив революційний прорив у розумінні природи доходів, запропонувавши концепцію, згідно з якою багатство створюється не через накопичення коштовних металів, а через продуктивну працю та ефективну організацію виробництва [2]. Він вперше систематично обґрунтував, що доходи підприємства формуються як результат взаємодії трьох основних факторів виробництва: землі, праці та капіталу, кожен з яких отримує відповідну винагороду у вигляді ренти, заробітної плати та прибутку. Ця триєдина структура розподілу доходів стала концептуальною основою для розуміння того, як формуються доходи на рівні окремого підприємства та як їх можна планувати, враховуючи внесок кожного фактору виробництва у створення вартості. Концепція А. Сміта продемонструвала, що ефективне планування доходів вимагає оптимального поєднання всіх трьох факторів, що знайшло подальше теоретичне обґрунтування у працях його послідовників.

Розвиваючи ідеї Сміта, Д. Рікардо у праці "Про принципи політичної економії та оподаткування" поглибив розуміння механізмів формування доходів через розробку теорії порівняльних переваг та закону спадної родючості [3].

Рікардо вперше продемонстрував, як різниця в продуктивності факторів виробництва впливає на формування економічної ренти, що стало важливим елементом для розуміння джерел конкурентних переваг та їх впливу на планування доходів. Його аналіз розподілу доходів між класами суспільства заклав основи для розуміння того, як макроекономічні процеси впливають на можливості планування доходів на мікрорівні.

Ж. Б. Сей, сформулювавши закон ринків ("пропозиція створює попит"), вніс принципово важливе розуміння взаємозв'язку між виробництвом та доходами, показавши, що процес виробництва одночасно створює як товари, так і доходи для їх придбання [4]. Ця концепція стала основою для розуміння циклічності економічних процесів та необхідності врахування цих циклів при плануванні доходів підприємств. Він також розробив теорію підприємця як четвертого фактору виробництва, що отримує прибуток за організацію та координацію інших факторів, заклавши тим самим основи сучасного розуміння ролі менеджменту у формуванні доходів [5].

Важливий внесок у розвиток теоретичних основ планування доходів зробили представники австрійської школи, зокрема К. Менгер, який розробив суб'єктивну теорію вартості, що кардинально змінила розуміння формування доходів від виробничих витрат до споживчих переваг [6]. Ця концепція стала основою для розуміння ролі ринкового попиту у плануванні доходів та необхідності орієнтації на споживчі потреби.

А. Маршалл синтезував класичну теорію виробництва з маржиналістською теорією споживання, створивши неокласичну модель формування доходів через взаємодію попиту та пропозиції [7]. Його концепція еластичності попиту та пропозиції стала фундаментальною для розуміння факторів, що впливають на планування доходів в умовах мінливого ринкового середовища.

Продовжуючи логіку розвитку економічної думки щодо планування доходів, необхідно розглянути революційний внесок Дж. М. Кейнса, який кардинально переосмислив роль планування у формуванні доходів як на макро-, так і на мікроекономічному рівні [8]. Кейнс продемонстрував, що в умовах

невизначеності та неповної інформації традиційні механізми ринкового саморегулювання можуть виявлятися недостатніми, що робить планування доходів не просто бажаним, а необхідним елементом економічного управління. Його концепція "схильності до споживання" та "граничної ефективності капіталу" заклала теоретичні основи для розуміння того, як психологічні та інституційні фактори впливають на формування доходів та необхідність їх прогнозування. Кейнсіанська революція призвела до усвідомлення того, що планування доходів не може базуватися виключно на механістичному застосуванні законів попиту та пропозиції, а повинно враховувати складну систему взаємодій між різними економічними агентами, їх очікуваннями та поведінковими моделями. Це особливо важливо для сфери девелопменту, де інвестиційні рішення приймаються в умовах високої невизначеності та довгострокового горизонту планування.

Подальший розвиток теоретичних основ планування доходів пов'язаний з працями представників інституціональної школи, зокрема Р. Коуза, який обґрунтував, що підприємства існують саме для того, щоб мінімізувати трансакційні витрати, що неможливо досягти без ефективного планування доходів [9]. Коузівський аналіз показав, що планування доходів виступає механізмом координації економічної діяльності, альтернативним ринковому механізму ціноутворення, особливо в ситуаціях, коли ринкові сигнали є недостатньо інформативними або надто дорогими для отримання.

Теорія трансакційних витрат, розвинута О. Вільямсоном, додала нове розуміння ролі планування доходів як механізму управління контрактними відносинами [10]. Для девелоперських проєктів, що характеризуються специфічністю активів, високою частотою трансакцій та невизначеністю результатів, планування доходів стає критично важливим інструментом зниження опортуністичної поведінки контрагентів та забезпечення ефективного розподілу ризиків.

Розвиток теорії ресурсної концепції фірми, започаткований працями Е. Пенроуз та розвинений Дж. Барні, привів до усвідомлення того, що планування

доходів повинно базуватися не стільки на аналізі зовнішнього середовища, скільки на ідентифікації та розвитку унікальних ресурсів і здібностей підприємства [11,12]. Ця концепція особливо актуальна для девелоперських компаній, успіх яких значною мірою залежить від здатності ефективно поєднувати різноманітні ресурси - від земельних ділянок та фінансового капіталу до управлінських компетенцій та репутації на ринку.

Сучасний етап розвитку теоретичних основ планування доходів характеризується інтеграцією різних економічних шкіл та появою нових підходів, заснованих на досягненнях поведінкової економіки, теорії ігор та теорії складності. Д. Канеман та А. Тверські у своїх дослідженнях продемонстрували, що реальна поведінка економічних агентів часто відхиляється від передбачень раціональної теорії, що вимагає врахування когнітивних упереджень та евристик при плануванні доходів [13]. Це особливо важливо для девелоперської діяльності, де рішення про інвестиції часто приймаються в умовах обмеженої раціональності та під впливом психологічних факторів.

Продовжуючи розгляд теоретичних засад планування доходів, необхідно звернути увагу на внесок сучасних дослідників, які розширили розуміння цієї економічної категорії через призму динамічних здібностей та теорії екосистем. Д. Тіс у своїх працях обґрунтував концепцію динамічних здібностей як здатності підприємства інтегрувати, створювати та переконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для адаптації до швидко мінливого бізнес-середовища [14]. Ця концепція кардинально змінила підходи до планування доходів, оскільки продемонструвала, що в умовах турбулентного середовища традиційні методи прогнозування, засновані на екстраполяції історичних тенденцій, виявляються недостатніми. Замість цього планування доходів повинно базуватися на розвитку здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкових умов, технологічні інновації та зміни в поведінці споживачів.

Теорія платформ та багатосторонніх ринків, розроблена Ж.-Ш. Роше та Ж. Тіролем, внесла революційні зміни в розуміння механізмів формування доходів у сучасній економіці [15]. Їхні дослідження показали, що на багатосторонніх

ринках традиційна логіка ціноутворення, заснована на граничних витратах, може бути неефективною, оскільки цінність створюється через мережеві ефекти та взаємодію різних груп користувачів. Це особливо актуально для девелоперських проєктів, які часто функціонують як платформи, що об'єднують різних стейкхолдерів: інвесторів, забудовників, покупців, орендарів та постачальників послуг.

Розвиток цифрової економіки та появи нових бізнес-моделей призвели до переосмислення традиційних підходів до планування доходів. С.М. Кристенсен та його колеги у своїх дослідженнях підривних інновацій продемонстрували, що успішні компанії можуть зазнати невдач через неспроможність адаптувати свої моделі планування доходів до нових ринкових реалій [16]. Ця концепція підкреслює важливість включення сценарного планування та аналізу потенційних підривних факторів у процес формування стратегії доходів.

Систематизація історичної еволюції підходів до планування доходів дозволяє простежити логіку розвитку економічної думки від простих меркантилістських уявлень до складних багатофакторних моделей сучасності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Еволюція теоретичних підходів до планування доходів підприємства

Період	Економічна школа/Автор	Ключові концепції	Вплив на планування доходів	Застосування в девелопменті
1	2	3	4	5
XVI-XVII ст.	Меркантилізм	Накопичення коштовних металів як основа багатства	Фокус на торговельному балансі та накопиченні капіталу	Розуміння важливості фінансових резервів для довгострокових проєктів
1776	Класична школа / А. Сміт	Триєдина структура факторів виробництва (земля, праця, капітал)	Системний підхід до планування на основі оптимізації факторів	Врахування вартості землі, трудових ресурсів та капітальних інвестицій
1817	Класична школа / Д. Рікардо	Теорія порівняльних переваг, закон спадної родючості	Планування на основі конкурентних переваг	Оцінка локаційних переваг та оптимізація використання земельних ресурсів

## Продовження табл.1.1.

1	2	3	4	5
1803	Класична школа / Ж.-Б. Сей	Закон ринків, підприємець як фактор виробництва	Врахування ролі організації та координації	Важливість управлінських компетенцій у формуванні доходів
1871	Австрійська школа/ К. Менгер	Суб'єктивна теорія вартості	Орієнтація на споживчі переваги при плануванні	Маркетингові дослідження та аналіз потреб цільових груп
1890	Неокласична школа / А. Маршалл	Неокласична модель попиту та пропозиції, еластичність	Планування з урахуванням ринкової динаміки	Аналіз еластичності попиту на нерухомість
1936	Кейнсіанство / Дж. М. Кейнс	Роль невизначеності та очікувань	Необхідність активного планування в умовах невизначеності	Сценарне планування та управління ризиками
1937	Інституціоналізм /Р. Коуз	Теорія трансакційних витрат	Планування як механізм координації	Оптимізація контрактних відносин з підрядниками
1959/1991	Ресурсна концепція / Е. Пенроуз, Дж. Барні	Ресурсна концепція фірми	Планування на основі унікальних ресурсів	Використання специфічних активів та компетенцій
1979	Поведінкова економіка / Д. Канеман, А. Тверські	Поведінкова економіка, теорія перспектив	Врахування когнітивних упереджень	Психологічні фактори в маркетингу нерухомості
1985	Неоінституціоналізм / О. Вільямсон	Управління контрактними відносинами	Планування доходів через управління контрактами	Структурування девелоперських проєктів
2003	Теорія платформ /Ж.-Ш. Роше, Ж. Тіроль	Багатосторонні ринки	Планування через мережеві ефекти	Урбанні екосистеми та взаємодія стейкхолдерів
2007	Стратегічний менеджмент/ Д. Тіс	Динамічні здібності	Адаптивне планування в турбулентному середовищі	Гнучкість проєктів та швидка адаптація

*Джерело:* розроблено автором на основі аналізу наукових праць з теорії планування доходів підприємства [1-16]

Концепція спільного створення вартості (co-creation), запропонована С.К. Прахаладом та В. Рамасвами, радикально змінила розуміння джерел доходів

підприємства [17]. Згідно з їхньою теорією, традиційна модель, де компанія створює вартість всередині своїх меж, а потім передає її споживачам, замінюється моделлю активної взаємодії з клієнтами у процесі створення вартості. Це означає, що планування доходів повинно враховувати не лише внутрішні можливості підприємства, але й потенціал співпраці з різними групами стейкхолдерів. У девелопменті це виявляється у залученні майбутніх мешканців до процесу проектування, співпраці з місцевими громадами та інтеграції потреб різних користувачів у концепцію проекту.

Теорія екосистем бізнесу, розроблена Дж. Муром, додала розуміння того, що планування доходів сучасного підприємства не може розглядатися ізольовано від широкої мережі взаємопов'язаних організацій [18].

Девелоперські проекти особливо яскраво демонструють екосистемний характер сучасного бізнесу, оскільки їх успіх залежить від ефективної координації діяльності архітекторів, підрядників, фінансових інституцій, органів державної влади, комунальних служб та багатьох інших учасників. Планування доходів у такому контексті вимагає врахування синергетичних ефектів від взаємодії з партнерами та потенційних втрат від неузгодженості дій різних учасників екосистеми.

Аналіз сучасних концепцій планування доходів показує їх значну диверсифікацію та спеціалізацію відповідно до специфіки різних галузей економіки, зокрема девелопменту (табл. 1.2).

Розвиток концепції сталого розвитку та ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance – далі ESG) суттєво трансформував підходи до планування доходів у XXI столітті. Брундтландська комісія вперше чітко сформулювала принципи сталого розвитку, що призвело до усвідомлення необхідності врахування довгострокових екологічних та соціальних наслідків при плануванні економічної діяльності [19]. Для девелоперської індустрії це означало кардинальну зміну парадигми планування доходів - від короткострокової максимізації прибутку до створення довгострокової вартості для всіх груп стейкхолдерів.

Таблиця 1.2

**Сучасні концепції планування доходів та їх застосування в  
девелопменті**

Концепція	Основні принципи	Інструменти планування	Специфіка застосування в девелопменті	Переваги	Обмеження
Динамічні здібності	Адаптивність, інновації, реконфігурація ресурсів	Сценарне планування, прогнозування майбутнього, аналіз набору проєктів,	Гнучкість проєктів, швидка адаптація до змін ринку	Стійкість до турбулентності конкурентні переваги	Високі витрати на підтримку адаптивності
Багатосторонні ринки	Мережеві ефекти, субсидування, екосистемність	Ціноутворення для платформ, аналіз впливу мережі	Формування міських середовищ, поєднання різних послуг в одному місці	Масштабованість, синергетичні ефекти	Складність координації учасників
Спільне створення вартості	Партнерство із зацікавленими сторонами, налаштування під клієнта	Творчий підхід до розв'язання проблем, спільні робочі сесії, залучення ідей від спільноти	Залучення жителів до планування, персоналізація	Підвищена лояльність, інноваційність	Подовження термінів реалізації
Екосистеми бізнесу	Взаємозв'язок, спільний розвиток, взаємовигідне партнерство	Аналіз бізнес-середовища, визначення зацікавлених сторін	Інтеграція з міською інфраструктурою	Системні переваги, стійкість	Залежність від партнерів
Підривні інновації	Спрощення, доступність, нові ринки	Виявлення ранніх ознак змін, створення пробних зразків	Сучасні типи житла, впровадження технологій	Перші переваги, нові ніші	Високі ризики, невизначеність
Цифрові платформи	Робота з даними, автоматизація, індивідуальний підхід	Аналіз великих масивів даних, машинне навчання, IoT	Розумні будинки, цифрові сервіси	Ефективність, масштабованість	Технологічна залежність
Циркулярна економіка	Замкнуті цикли, відновлювані ресурси	Оцінка життєвого циклу продукту, матеріальні потоки	Сталий девелопмент, енергоефективність	Екологічність, економія ресурсів	Початкові інвестиції
Поведінкова економіка	Когнітивні упередження, спрощені правила прийняття рішень	Маркетинг на основі психології сприйняття (Нейромаркетинг), порівняльне тестування варіантів	Психологія вибору житла, зручність користування	Краще розуміння клієнтів	Етичні питання маніпулювання

*Джерело:* розроблено автором на основі систематизації сучасних підходів до планування доходів у девелопменті [17-21]

Концепція подвійної матеріальності, розроблена у рамках European Sustainability Reporting Standards, демонструє, як ESG-фактори одночасно

впливають на фінансові результати підприємства та відчують вплив від його діяльності [20]. Це створює складну систему зворотних зв'язків, які необхідно враховувати при плануванні доходів девелоперських проєктів. Наприклад, інвестиції в енергоефективні технології можуть збільшити початкові витрати проєкту, але одночасно підвищити його привабливість для екологічно свідомих покупців та знизити операційні витрати мешканців, що позитивно впливає на довгострокову вартість активу.

Теорія стейкхолдер-капіталізму, популяризована К. Швабом у контексті Четвертої промислової революції, обґрунтовує необхідність балансування інтересів різних груп стейкхолдерів при прийнятті стратегічних рішень [21]. Для планування доходів це означає перехід від одновимірної оптимізації прибутку акціонерів до багатовимірної оптимізації, що враховує інтереси співробітників, клієнтів, постачальників, місцевих громад та суспільства в цілому. У девелопменті це виявляється у створенні проєктів, які не лише генерують прибуток для інвесторів, але й покращують якість життя мешканців, сприяють розвитку місцевої економіки та мінімізують негативний вплив на довкілля.

Комплексний аналіз факторів, що впливають на планування доходів у сучасних умовах, демонструє їх багатовимірність та взаємопов'язаність, що особливо важливо враховувати при розробці стратегій девелоперських підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Фактори впливу на планування доходів підприємств девелопменту в сучасних умовах**

Група факторів	Конкретні фактори	Характер впливу	Інструменти врахування	Специфіка для девелопменту
Технологічні	Цифровізація процесів	Підвищення ефективності, нові моделі доходів	Цифрові двійники, тривимірне моделювання будівель	Розумні будинки, автоматизація продажів
	Штучний інтелект	Оптимізація прогнозування	Machine learning, предиктивна аналітика	Прогнозування попиту на нерухомість
	ІоТ сенсорні мережі та	Нові сервісні моделі	Підключені системи управління	Моніторинг та оптимізація ресурсів

Продовження табл.1.3

	Blockchain	Прозорість транзакцій	Смарт-контракти (автоматичні цифрові угоди), токенизація (переведення активів у цифрові частки)	Краудфандинг проєктів, розподілене володіння нерухомістю
Екологічні	Кліматичні зміни	Ризики та можливості	Кліматичний аналіз ризиків	Адаптація до кліматичних умов
	Регулювання викидів	Додаткові витрати/стимули	Вуглецевий слід, сертифікація	Зелені стандарти будівництва
	Циркулярна економіка	Нові моделі ресурсокористування	Аналіз життєвого циклу	Вторинне використання матеріалів
Соціальні	Демографічні зміни	Зміна структури попиту	Демографічне прогнозування	Житло для різних вікових груп
	Урбанізація	Концентрація попиту	Урбаністичний аналіз	Розвиток міських агломерацій
	Зміна способу життя	Нові потреби споживачів	Соціологічні дослідження	Житло з спільними зонами, офіси для спільної роботи
Регулятивні	ESG-вимоги	Обов'язкове розкриття	ESG-звітність, рейтинги	Соціальна відповідальність проєктів
	Планувальне законодавство	Обмеження та можливості	Правовий аналіз	Містобудівні регламенти
	Податкове регулювання	Впливна структура доходів	Податкове планування	Пільги для сталих проєктів
Фінансові	Низькі процентні ставки	Доступність капіталу	Фінансове моделювання	Іпотечне кредитування
	Альтернативні джерела фінансування	Диверсифікація ризиків	Краудфандинг, зелені облігації	Інноваційні схеми фінансування
	Волатильність валют	Валютні ризики	Хеджування валютних ризиків	Міжнародні інвестиції
Конкурентні	Глобалізація ринків	Посилення конкуренції	Конкурентний аналіз	Міжнародні девелопери
	Нові бізнес-моделі	Підривні інновації	Моніторинг трендів	Модульне будівництво, 3D-друк
	Консолідація галузі	Зміна структури ринку	Стратегічний аналіз	Купівля та об'єднання компаній

*Джерело:* розроблено автором на основі аналізу факторів впливу на планування доходів у сучасній економіці [18; 20-23;25]

Впровадження принципів поведінкової економіки у практику планування доходів знаменує собою фундаментальний зсув від традиційної раціональної парадигми до більш реалістичного розуміння процесів прийняття рішень. Р.

Талер, лауреат Нобелівської премії з економіки, у своїх працях продемонстрував, як когнітивні упередження та емоційні фактори систематично впливають на економічну поведінку споживачів [22]. Його концепція "підштовхування" показала, як незначні зміни в презентації інформації можуть кардинально вплинути на вибір споживачів, що має пряме застосування у маркетингу нерухомості та структуруванні фінансових продуктів.

Дослідження нейроекономіки, проведені П. Глімчером та його колегами, розкрили нейрофізіологічні механізми прийняття економічних рішень, що дозволило створити більш точні моделі споживчої поведінки [23]. Для девелоперської індустрії це означає можливість використання нейромаркетингових досліджень для оптимізації дизайну житлових просторів, вибору локацій та структурування комерційних пропозицій. Розуміння того, як архітектурні рішення впливають на емоційний стан потенційних покупців, дозволяє девелоперам створювати проєкти з вищою комерційною привабливістю.

Теорія складності та синергетика, розроблена І. Пригожиним та І. Стенгерс, внесла розуміння нелінійних процесів у економічні системи [24]. Ця теорія показала, що малі зміни в початкових умовах можуть призвести до кардинально різних результатів, що особливо актуально для довгострокових девелоперських проєктів. Планування доходів у такому контексті повинно базуватися не на детермінованих прогнозах, а на адаптивних стратегіях, здатних ефективно реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього середовища.

Розвиток концепції відкритих інновацій, запропонованої Г. Чесбро, кардинально змінив розуміння джерел конкурентних переваг та формування доходів [25]. Згідно з цією теорією, підприємства можуть максимізувати свої доходи не лише через внутрішні дослідження та розробки, але й через активне залучення зовнішніх джерел інновацій. У девелопменті це проявляється через партнерство з інноваційними компаніями у сфері нерухомості (PropTech), роботу з прогресивними архітектурними бюро та збір ідей від широкого кола людей (crowdsourcing) для нових проєктів.

Дослідження у сфері цифрової трансформації, проведені М. Портером та Дж. Хеппелманном, показали, як Internet of Things та штучний інтелект змінюють традиційні бізнес-моделі та створюють нові можливості для генерації доходів [26]. Для девелоперської галузі це означає можливість створення "розумних" будівель, які не лише забезпечують комфортне проживання, але й генерують додаткові потоки доходів через надання цифрових послуг мешканцям та оптимізацію енергоспоживання.

Концепція платформної економіки, розроблена Дж. Паркером, М. В. Альстайном та С. Чаудері, продемонструвала, як цифрові платформи створюють нові механізми захоплення вартості [27]. У контексті девелопменту це відкриває можливості для створення платформ, які об'єднують різних учасників ринку нерухомості та монетизують взаємодію між ними через комісійні, підписки та додаткові сервіси.

Концепція спільної економіки (sharing economy), теоретично обґрунтована Р. Ботсман та Р. Роджерс, призвела до появи нових моделей використання нерухомості та формування доходів [28]. Ця концепція суттєво змінила погляд на власність та користування активами. Це особливо важливо для девелоперських проєктів, які можуть поєднувати житло зі спільними зонами (co-living), офіси для спільної роботи (co-working) та інші формати колективного використання простору.

Теорія мережевої економіки, розвинута Б. Артуром та П. Дейвідом, показала, як мережеві ефекти та зростаюча віддача від масштабу можуть створювати ситуацію, коли найбільший гравець отримує основні вигоди [29]. Для девелопменту це означає важливість створення критичної маси проєктів у певній локації для формування самопідтримуючої екосистеми, що генерує синергетичні ефекти та підвищує привабливість всіх об'єктів у кластері.

Сучасний етап розвитку теоретичних основ планування доходів характеризується конвергенцією різних наукових дисциплін та формуванням міждисциплінарного підходу. Це створює нові можливості для точнішого прогнозування та більш ефективного планування доходів, але одночасно

підвищує складність аналітичних процедур та вимагає від менеджерів вищої кваліфікації.

Розвиток теорії складних адаптивних систем, започаткований роботами Дж. Холланда та М. Гелл-Манна, внесли нове розуміння динаміки ринкових процесів [30, 31]. Ця теорія показала, що ринки нерухомості функціонують як складні адаптивні системи, де поведінка окремих агентів призводить до появи колективних властивостей, які неможливо передбачити, аналізуючи лише індивідуальну поведінку. Планування доходів у такому контексті повинно враховувати емерджентні властивості ринку та можливість самоорганізації економічних процесів.

Особливо важливим є розуміння того, що сучасне планування доходів не може обмежуватися традиційними фінансовими показниками, а повинно враховувати широкий спектр нефінансових факторів, які у довгостроковій перспективі можуть мати вирішальний вплив на комерційний успіх проєктів. Це включає екологічні показники, соціальний вплив, репутаційні ризики, технологічну готовність та здатність до адаптації у мінливому зовнішньому середовищі.

Інтеграція принципів циркулярної економіки у планування доходів девелоперських проєктів відкриває нові можливості для створення вартості через оптимізацію використання ресурсів та мінімізацію відходів. Дослідження Елен МакАртур Фундації показали, що впровадження принципів кругової економіки може створити додаткову економічну вартість у розмірі 1,8 трлн. дол. до 2030 року [32]. Для девелопменту це означає можливість створення проєктів, які не лише мінімізують негативний вплив на довкілля, але й генерують додаткові доходи через впровадження систем рециклювання, використання відновлюваних джерел енергії та створення замкнутих циклів ресурсокористування.

Отже, сучасні теоретичні засади планування доходів підприємств у сфері девелопменту базуються на синтезі класичних економічних теорій з новітніми концепціями поведінкової економіки, теорії складності, екосистемного мислення та принципів сталого розвитку. Це створює методологічну основу для розробки

комплексних систем планування, які здатні ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності, швидких технологічних змін та підвищених вимог суспільства до корпоративної соціальної відповідальності.

Еволюція теоретичних підходів від простих моделей максимізації прибутку до складних багатофакторних систем оптимізації відображає зростаючу складність сучасного економічного середовища та необхідність врахування множини взаємопов'язаних факторів при прийнятті стратегічних рішень. Представлені в таблицях 1.1-1.3 систематизація теоретичних підходів, сучасних концепцій та факторів впливу створює цілісну картину еволюції наукової думки в області планування доходів та демонструє специфіку її застосування у девелоперській діяльності. Сучасний девелопмент потребує інтеграції фінансових, технологічних, екологічних, соціальних та інституційних аспектів у єдину систему планування доходів, що забезпечує не лише короткострокову прибутковість, але й довгострокову стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

На основі проведеного аналізу еволюції теоретичних підходів, що простежує розвиток економічної думки від меркантилістських уявлень про накопичення багатства до сучасних концепцій спільного створення вартості та екосистемного мислення, виникає необхідність синтезу отриманих знань у цілісне розуміння сутності процесу планування доходів як фундаментальної управлінської функції сучасного підприємства.

Еволюційний аналіз продемонстрував, що розуміння планування доходів пройшло складний шлях трансформації: від простого обліку торговельних операцій у меркантилістів через систематизацію факторів виробництва у А. Сміта та Д. Рікардо, революційне переосмислення ролі невизначеності у Дж. М. Кейнса, інституціональний аналіз трансакційних витрат у Р. Коуза та О. Вільямсона, до сучасного багатовимірного підходу, що інтегрує поведінкові, технологічні, екологічні та соціальні аспекти економічної діяльності. Ця еволюція показує, що сучасне визначення процесу планування доходів повинно акумулювати досягнення всіх основних економічних шкіл та враховувати

специфіку сучасного бізнес-середовища.

*Процес планування доходів підприємства - це структурована, багаторівнева система взаємопов'язаних аналітичних, прогностичних, оптимізаційних та контрольних процедур, спрямована на науково обґрунтоване визначення, моделювання та забезпечення цільових параметрів доходів підприємства від усіх видів діяльності, що базується на синтезі внутрішніх ресурсних можливостей і зовнішніх ринкових умов, враховує стратегічні цілі розвитку, інтереси стейкхолдерів і принципи сталого розвитку та спирається на сучасні уявлення про ефективне поєднання факторів виробництва, ринкову динаміку, управління невизначеністю та координацію економічної діяльності.*

При цьому у процесі планування чітко розмежовуються поняття доходів і грошових надходжень, оскільки доходи відображають економічний результат діяльності підприємства, сформований відповідно до принципу нарахування, тоді як грошові надходження характеризують рух фінансових потоків і виступають об'єктом планування ліквідності та платоспроможності. Такий підхід забезпечує методологічну коректність планових розрахунків та їх узгодженість із системою фінансового управління підприємством.

Це визначення розкриває багатоаспектну природу планування доходів, підкреслюючи його структурований характер як системи процедур, що послідовно перетворює вхідну інформацію про внутрішні можливості та зовнішні умови у конкретні планові показники доходів. Структурованість процесу означає його організацію у вигляді логічно пов'язаних етапів, кожен з яких має специфічні цілі, методи та результати, що створюють основу для наступного етапу планування.

Багаторівневність процесу планування доходів відображає необхідність його організації на різних управлінських рівнях підприємства - від стратегічного планування на рівні вищого керівництва до оперативного планування на рівні окремих підрозділів. Кожен рівень характеризується специфічним часовим горизонтом, ступенем деталізації та методологічними підходами, але всі рівні мають бути інтегровані у єдину систему для забезпечення узгодженості

планових рішень.

Взаємопов'язаність аналітичних, прогностичних, оптимізаційних та контрольних процедур підкреслює циклічний характер процесу планування, де результати кожної процедури впливають на всі інші. Аналітичні процедури забезпечують діагностику поточного стану та ідентифікацію факторів впливу на доходи. Прогностичні процедури формують обґрунтовані очікування щодо майбутньої динаміки цих факторів. Оптимізаційні процедури спрямовані на вибір найкращих варіантів планових рішень. Контрольні процедури забезпечують моніторинг виконання планів та формування інформації для коригування майбутніх планових циклів.

Фундаментальною особливістю процесу планування доходів є його системний характер, що виявляється у взаємозв'язку між різними рівнями планування (стратегічним, тактичним та оперативним), різними видами доходів (основними, інвестиційними та фінансовими) та різними аспектами діяльності підприємства (виробничими, маркетинговими, фінансовими та управлінськими). Системність процесу планування доходів означає, що зміни в одному елементі системи неминуче впливають на інші елементи, створюючи складну мережу причинно-наслідкових зв'язків, які необхідно враховувати при розробці планових рішень.

Процес планування доходів характеризується ітеративністю, оскільки планові показники підлягають постійному уточненню та коригуванню у міру надходження нової інформації про зміни ринкових умов, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Ця ітеративність відображає динамічний характер економічного середовища та необхідність адаптації планових рішень до мінливих обставин. Особливо важливим це є для девелоперських проєктів, життєвий цикл яких може тривати кілька років, протягом яких можуть суттєво змінитися ринкові умови, регулятивне середовище та споживчі переваги.

Процес планування доходів базується на принципі ймовірнісного моделювання майбутнього, що означає використання різних сценаріїв розвитку

подій та оцінку ймовірності їх реалізації. Це особливо актуально в умовах високої невизначеності, характерної для сучасного економічного середовища. Девелоперські проекти особливо схильні до впливу непередбачуваних факторів - від змін у містобудівній політиці до коливань процентних ставок та валютних курсів, що робить сценарний підхід до планування доходів не просто бажаним, а необхідним елементом управлінської практики.

Процесний характер планування доходів виявляється у його поетапній структурі, що включає аналітичну, прогностичну, оптимізаційну та контрольну фази. Аналітична фаза передбачає комплексне дослідження внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов його функціонування. Прогностична фаза фокусується на розробці обґрунтованих прогнозів розвитку ключових факторів, що впливають на формування доходів. Оптимізаційна фаза спрямована на вибір найкращого варіанта планових рішень з множини можливих альтернатив. Контрольна фаза забезпечує моніторинг виконання планових показників та своєчасне внесення необхідних коригувань.

На основі проведеного аналізу еволюції теоретичних підходів до планування доходів, необхідно визначити та систематизувати ключові імперативи, які формують сучасну парадигму планування доходів підприємств у сфері девелопменту.

Імперативи планування доходів представляють собою об'єктивні вимоги та принципові умови, дотримання яких є обов'язковим для забезпечення ефективності процесу планування в сучасних економічних реаліях. Ці імперативи сформувалися як результат еволюції економічної думки та накопичення практичного досвіду управління підприємствами в умовах зростаючої складності та невизначеності бізнес-середовища.

Імператив системності виступає фундаментальною вимогою до організації процесу планування доходів, що передбачає розгляд підприємства як цілісної системи взаємопов'язаних елементів. Л. Берталанфі у своїй загальній теорії систем обґрунтував, що властивості системи не можуть бути зведені до суми властивостей її компонентів [33]. Для планування доходів девелоперських підприємств це означає необхідність врахування синергетичних ефектів від

взаємодії різних проєктів, підрозділів та функцій у рамках єдиної корпоративної стратегії.

Сучасні підходи до системності включають створення інтегрованих екосистем планування, що поєднують фінансові, операційні та стратегічні модулі в єдиній платформі. Цифрові двійники проєктів дозволяють моделювати взаємовплив різних факторів у режимі реального часу, забезпечуючи холістичний погляд на доходи підприємства.

Імператив адаптивності відображає необхідність побудови гнучких систем планування, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. В.Р. Ешбі у своєму законі необхідної різноманітності довів, що для ефективного управління складною системою управляюча підсистема повинна мати не меншу різноманітність, ніж керована [34]. У контексті планування доходів це вимагає розробки множинних сценаріїв та механізмів швидкого перепланування при зміні ринкових умов. Сучасні підходи до адаптивності реалізуються через Agile Revenue Planning - методологію, що дозволяє переходити від жорстких цінових структур до гнучких моделей з відкритим ціноутворенням [35]. Динамічне ціноутворення з використанням AI алгоритмів забезпечує автоматичне коригування цін на основі попиту, конкуренції та поведінки споживачів у режимі реального часу [36].

Імператив стейкхолдер-орієнтованості базується на визнанні необхідності врахування інтересів усіх зацікавлених сторін при плануванні доходів. Едвард Фрімен у своїй теорії стейкхолдерів продемонстрував, що довгостроковий успіх підприємства залежить від здатності балансувати інтереси різних груп впливу [37]. Для девелоперських проєктів це особливо актуально, оскільки вони зачіпають інтереси інвесторів, місцевих громад, органів влади, майбутніх мешканців та багатьох інших груп.

Сучасні підходи до стейкхолдер-орієнтованості включають використання цифрових платформ для залучення громадськості, онлайн-консультації та спільне планування проєктів. Blockchain технології забезпечують прозорість процесів планування та розподілу доходів між учасниками екосистеми.

Імператив сталості вимагає інтеграції принципів сталого розвитку у всі

аспекти планування доходів. Дж. Елкінгтон у своїй концепції "потрійного підсумку" (Triple Bottom Line) обґрунтував необхідність одночасного врахування економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності підприємства [38]. У девелопменті це виявляється у необхідності планування доходів не лише від продажу або оренди нерухомості, але й від впровадження енергоефективних технологій, створення зелених просторів та розвитку соціальної інфраструктури. Сучасні підходи до монетизації сталості включають перетворення ESG ініціатив з витратних статей на джерела доходів. Дослідження 2024 р. показують, що компанії з високими ESG рейтингами мають на 14% вищі показники задоволеності співробітників та на 6 % вищу маржу операційного прибутку (EBIT). [39]. ESG-як-сервіс стає новою бізнес-моделлю, що дозволяє монетизувати сталі практики [40].

Імператив цифровізації відображає об'єктивну необхідність використання сучасних інформаційних технологій для підвищення точності та ефективності планування. Сучасні підходи до цифровізації характеризуються переходом від традиційних систем управління ресурсами підприємства (ERP) до платформ планування на основі штучного інтелекту (AI). Компанії інвестують в середньому 7,5% доходів у цифрову трансформацію, при цьому 72% цифрових лідерів планують збільшити витрати у 2024 р. [41, 42].

Імператив інноваційності підкреслює необхідність постійного пошуку нових джерел доходів та бізнес-моделей. У девелопменті це вимагає експериментування з новими форматами житла, інноваційними технологіями будівництва та альтернативними моделями монетизації проєктів [43].

Сучасні підходи до інноваційності включають створення корпоративних венчурних фондів, партнерства з PropTech стартапами та впровадження інноваційних лабораторій. Компанії розвивають нові джерела доходів через цифрові сервіси, IoT рішення та платформні бізнес-моделі.

Імператив поведінкової обґрунтованості базується на визнанні важливості психологічних факторів у прийнятті економічних рішень. Д. Канеман та А. Тверські у теорії перспектив продемонстрували, що люди систематично відхиляються від раціональних рішень, демонструючи несиметричну оцінку

втрат і здобутків [13]. Це вимагає від девелоперських компаній врахування поведінкових упереджень при плануванні доходів та комунікації з клієнтами.

Сучасні підходи до поведінкової обґрунтованості включають використання поведінкових інсайтів для оптимізації ціноутворення, порівняльне тестування варіантів (A/B тестування) для валідації гіпотез про поведінку споживачів та нейромаркетингові дослідження для розуміння емоційних факторів прийняття рішень про покупку нерухомості.

Імператив генеративної автоматизації відображає революційні можливості генеративного штучного інтелекту для трансформації процесів планування доходів. Дослідження McKinsey показують, що генеративний AI може автоматизувати 60-70% робочого часу співробітників та збільшити продуктивність на 1,2-2,0% від річних доходів [44]. Ринок генеративного AI досягнув 25,6 млрд.дол. у 2024 р. та прогнозується зростання до 85 млрд.дол. до 2029 р. [45, 46].

Імператив платформної екосистемності відображає необхідність розгляду підприємства як частини широкої цифрової екосистеми. Дослідження 2024 р. показують, що глобальний ринок платформних екосистем досягнув 7,3 трлн. дол. та зростає зі швидкістю 10,9% на рік [47]. Для девелоперських проєктів це означає необхідність планування доходів з урахуванням інтеграції з цифровими платформами та створення власних екосистемних рішень.

Сучасні підходи до платформної екосистемності включають розвиток маркетплейс рішень для залучення третіх сторін та впровадження мережових ефектів для посилення конкурентних переваг. Платформні бізнес-моделі дозволяють монетизувати не лише прямі продажі, але й комісії від партнерських транзакцій.

Імператив ризик-орієнтованості базується на визнанні невід'ємності ризиків від процесу планування та необхідності їх активного управління. Н. Талеб у своїй концепції "чорного лебедя" продемонстрував, що рідкісні, але високовпливові події можуть кардинально змінити економічну ситуацію [48]. Це вимагає від девелоперських компаній розробки комплексних систем управління ризиками та створення фінансових резервів для забезпечення стійкості в

кризових ситуаціях. Сучасні підходи до ризик-орієнтованості включають використання AI для предиктивної аналітики ризиків, створення динамічних моделей стрес-тестування та впровадження автоматизованих систем раннього попередження про потенційні загрози доходам.

Українські дослідники також зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних основ планування доходів. Зокрема, О.О. Терещенко у своїх працях обґрунтував специфіку фінансового планування в умовах трансформаційної економіки України [49]. А.М. Поддєрьогін розробив методологічні основи планування фінансових результатів з урахуванням специфіки вітчизняного бізнес-середовища [50].

Серед сучасних українських науковців, які досліджують питання фінансового планування, варто відзначити О.О. Дорошенка та В.М. Сорокатія, які розглядають фінансове планування як метод мінімізації фінансових ризиків та забезпечення належного рівня фінансової безпеки суб'єкта господарювання [51], та І. Сидорчук, яка досліджує роль та особливості фінансового планування в діяльності підприємства, визначаючи основні інструменти покращення фінансових показників та механізми залучення джерел фінансового забезпечення [52].

У своїх дослідженнях науковець особливу увагу приділяє аналізу факторів впливу на фінансове планування підприємств, виділяючи економічні, виробничо-технологічні та політичні групи факторів. Автор також розробила детальну послідовність здійснення планування та контролювання виконання фінансових показників діяльності підприємства, що включає дев'ять основних етапів: від формування фінансового плану до регулювальних заходів для покращення значення фінансових показників.

Актуальні напрями досліджень 2020-2025 років включають фінансове планування в умовах воєнного стану, цифрову трансформацію планувальних процесів, адаптацію методів планування до нових викликів української економіки. Особливу увагу науковці приділяють розробці інноваційних підходів до фінансового планування в умовах євроінтеграції та відбудови країни.

Сучасна українська фінансова наука активно розвивається навіть в умовах

воєнного часу. Національний фонд досліджень України у 2024 р. профінансував наукові дослідження на 148 млн грн [53]. Українські науковці досліджують актуальні питання фінансового планування та управління в умовах невизначеності, розробляючи інноваційні підходи до планування доходів в умовах цифрової трансформації та європейської інтеграції.

Систематизація імперативів планування доходів дозволяє створити цілісну картину вимог до організації цього процесу в сучасних умовах (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Імперативи планування доходів підприємств у сфері девелопменту

Імператив	Сутність та зміст	Теоретичне обґрунтування	Практичні вимоги для девелопменту	Сучасні інструменти реалізації
1	2	3	4	5
Системності	Розгляд планування як цілісної системи взаємопов'язаних елементів з урахуванням синергетичних ефектів	Загальна теорія систем (Л. фон Берталанфі), системний аналіз	Інтеграція планування доходів від різних проєктів та видів діяльності	Цифрові двійники, інтегровані платформи планування, AI-керовані екосистеми
Адаптивності	Здатність швидко реагувати на зміни середовища та коригувати планові показники	Закон необхідної різноманітності (У. Ешбі), Agile методології	Гнучкість проєктних рішень, модульність забудови	Agile Revenue Planning, динамічне ціноутворення, AI-алгоритми реального часу
Стейкхолдер-орієнтованості	Врахування інтересів усіх зацікавлених сторін при формуванні планових показників	Теорія стейкхолдерів (Е. Фрімен), концепція спільної цінності	Баланс інтересів інвесторів, громади, влади, мешканців	Blockchain прозорість, цифрові платформи участі, онлайн-консультації
Сталості	Інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів у планування	Концепція потрійного підсумку (Дж. Елкінгтон), ESG монетизація	Зелене будівництво, соціальна інфраструктура	ESG-як-сервіс, зелені облігації, монетизація сталих практик
Цифровізації	Використання цифрових технологій для підвищення точності планування	Теорія цифрової трансформації, Industry 4.0	ВІМ-моделювання, цифрові двійники проєктів	AI-керовані платформи, предиктивна аналітика, IoT інтеграція

## Продовження табл.1.4

1	2	3	4	5
Інноваційності	Постійний пошук нових джерел доходів та бізнес-моделей	Теорія підричних інновацій (К. Крістенсен), відкриті інновації	Нові формати житла, PropTech рішення	Корпоративні венчурні фонди, інноваційні лабораторії, PropTech партнерства
Поведінкової обґрунтованості	Врахування психологічних факторів та когнітивних упереджень	Теорія перспектив (Д. Канеман, А. Тверські), поведінкова економіка	Персоналізація пропозицій, фреймінг-ефекти	Behavioral insights, A/B тестування, нейромаркетинг
Генеративної автоматизації	Використання генеративного AI для автоматизації планування	GenAI теорія, агентні системи	Автоматизація прогнозування, контент-генерація	AI-агенти, GPT-інтеграція, автоматизовані аналітичні системи
Платформної екосистемності	Планування з урахуванням участі в цифрових екосистемах	Теорія платформних бізнес-моделей, мережеві ефекти	Інтеграція з PropTech платформами	API-first архітектура, marketplace рішення, мережеві ефекти
Ризик-орієнтованості	Активне управління ризиками як невід'ємна частина планування	Теорія чорного лебедя (Н. Талеб), предиктивна аналітика ризиків	Диверсифікація портфеля, страхування	AI предиктивна аналітика, динамічне стрес-тестування, раннє попередження
Довгостроковості	Орієнтація на створення довгострокової вартості	Теорія життєвого циклу, концепція patient capital	Управління активами протягом життєвого циклу	AI lifecycle моделювання, довгострокове прогнозування, ESG інтеграція
Клієнтоцентричності	Орієнтація на потреби та очікування кінцевих споживачів	Маркетинг 3.0 (Ф. Котлер), personalization at scale	Гіперперсоналізація пропозицій	AI персоналізація, омніканальні CRM, customer journey automation

*Джерело:* розроблено автором на основі систематизації теоретичних підходів до планування доходів [13; 33-55]

Імператив довгостроковості представляє фундаментальний зсув парадигми від короткострокової максимізації прибутку до створення стійкої довгострокової вартості. Емпіричні дослідження McKinsey & Company демонструють, що

компанії з довгостроковою орієнтацією показують на 47% вищу рентабельність протягом 15-річного періоду порівняно з короткостроково-орієнтованими організаціями [54]. Для девелоперської індустрії цей імператив набуває особливого значення, оскільки життєвий цикл об'єктів нерухомості вимірюється десятиліттями, а інвестиційні рішення мають довгострокові наслідки для всіх стейкхолдерів. Сучасна реалізація імперативу довгостроковості базується на застосуванні передових технологічних рішень. AI-моделювання життєвого циклу активів дозволяє прогнозувати експлуатаційні витрати, зношування та потенціал модернізації об'єктів нерухомості на горизонті 20-50 років. Інтеграція ESG-факторів у довгострокове планування трансформує підходи до оцінки ризиків та можливостей, де екологічні стандарти стають драйверами створення додаткової вартості. Створення адаптивних стратегій, що враховують демографічні зміни та кліматичні ризики, забезпечує резильєнтність бізнес-моделей у довгостроковій перспективі.

Імператив клієнтоцентричності ґрунтується на концептуальних засадах, розроблених Ф. Котлером у теорії "Маркетинг 3.0", де обґрунтовується перехід від продукт-орієнтованого до людино-орієнтованого маркетингу [55].

У контексті девелопменту це означає трансформацію від будівництва типових об'єктів до створення персоналізованих рішень, що відповідають унікальним потребам різних сегментів споживачів. Сучасні підходи до реалізації клієнтоцентричності включають гіперперсоналізацію пропозицій на основі AI-аналізу поведінкових патернів, демографічних характеристик та психографічних профілів потенційних покупців.

Динамічна цінова оптимізація стає галузевим стандартом, дозволяючи в режимі реального часу коригувати ціни відповідно до ринкових умов, попиту та конкурентного середовища з підвищенням доходів на 5-15%. ESG монетизація трансформує сталі практики з витратних статей у прибуткові бізнес-моделі, де енергоефективні будівлі демонструють премію у вартості на 7-15% порівняно з традиційними об'єктами. Платформна економіка створює нові можливості для багатосторонньої монетизації через мережеві ефекти, де девелоперські компанії

трансформуються у платформи, що об'єднують різних учасників екосистеми нерухомості.

Представлені імперативи формують цілісну систему взаємопов'язаних вимог до організації процесу планування доходів. Їх синергетична взаємодія створює мультиплікативні ефекти: генеративна автоматизація забезпечує технологічну основу для підвищення адаптивності планування, платформна екосистемність масштабує стейкхолдер-орієнтовані рішення, а клієнтоцентричність посилює ефективність довгострокової стратегії через підвищення лояльності споживачів. Реалізація універсальних імперативів повинна враховувати специфіку національного економічного середовища.

Отже, імперативи планування доходів формують методологічний фундамент для побудови ефективних систем управління доходами девелоперських підприємств у умовах четвертої промислової революції. Їх комплексне впровадження дозволяє створити адаптивну, інноваційну та резильєнтну систему планування, здатну забезпечити сталий розвиток в умовах зростаючої складності та невизначеності бізнес-середовища. Особливого значення набувають сучасні імперативи, пов'язані з генеративною автоматизацією, поведінковою економікою та платформними екосистемами, які відображають нові реалії ведення бізнесу в епоху штучного інтелекту та цифрової трансформації.

## **1.2. Особливості формування доходів підприємств в сфері девелопменту**

Встановлені в попередньому розділі теоретичні засади планування доходів, що простежують еволюцію від класичних концепцій факторів виробництва до сучасних підходів цифрової трансформації та сталого розвитку, створюють методологічне підґрунтя для дослідження специфіки формування доходів у девелоперській діяльності. Однак перш ніж аналізувати ці особливості, необхідно чітко концептуалізувати сутність самого поняття "девелопмент", яке в українській економічній науці та практиці потребує ґрунтовного теоретичного

осмислення з урахуванням сучасних світових тенденцій та вітчизняних особливостей.

Термін "девелопмент" (від англ. development - розвиток) увійшов в українську економічну лексику наприкінці 1990-х років разом із становленням ринку нерухомості. Проте його змістовне наповнення суттєво еволюціонувало від простого перекладу як "розвиток нерухомості" до комплексного розуміння особливого виду підприємницької діяльності.

Аналіз західної наукової літератури з питань девелопменту нерухомості засвідчує наявність кількох концептуальних підходів, кожен з яких акцентує окремі аспекти цієї багатогранної діяльності, водночас залишаючи поза увагою інші суттєві виміри.

Фундаментальним для розуміння сутності девелопменту є підприємницько-трансформаційний підхід, найбільш повно представлений у працях Р. Пейзера, який визначає девелопмент як багатогранний бізнес, що охоплює широкий спектр діяльності - від придбання, реновації та перездачі в оренду існуючих будівель до придбання сирої землі та продажу покращених земельних ділянок [56]. Особливу цінність має теза про те, що девелопери ініціюють та координують ці активності, перетворюючи ідеї на папері в реальну власність та трансформуючи нерухомість у міську тканину. Пейзер акцентує на дуалістичній природі девелопменту: девелопери беруть на себе найбільші ризики при створенні або реновації нерухомості і можуть отримати найбільші винагороди, водночас хоча девелопери повинні мислити масштабно, девелопмент залишається бізнесом деталей [67]. Цей парадокс є методологічно важливим, оскільки вказує на необхідність поєднання стратегічного бачення зі скрупульозною увагою до технічних та юридичних нюансів, однак Пейзер надмірно фокусується на індивідуальному підприємці, недооцінюючи інституційні та регуляторні обмеження девелоперської діяльності.

Альтернативну перспективу пропонує процесно-системний підхід М. Майлза, Г. Беренс та М. Вайса, які обґрунтовують девелопмент як постійну потребу, оскільки населення, технології та смаки ніколи не перестають змінюватися, а нові покоління, новий вибір способу життя та змінні імміграційні

групи, поєднані з еволюцією технологій, стимулюють економічні зміни в споживчих смаках та індивідуальних перевагах [58]. Автори представляють восьмиетапну модель процесу девелопменту, яка послідовно включає концепцію ідеї, аналіз здійсненності, планування, фінансування, аналіз ринку, переговори про контракти, будівництво та управління активами [59]. Ця модель розкриває еволюційно-адаптивний вимір девелопменту як механізму постійної адаптації міського середовища до змінних потреб суспільства, проте її лінійна послідовність не відображає реальної ітеративності процесу, де етапи часто перетинаються та потребують перегляду попередніх рішень.

Суттєво збагачує розуміння девелопменту соціально-комунікативний підхід П. Х. Брауна, який на основі інтерв'ю з більш ніж ста професіоналами галузі розкриває девелоперів як творчих візіонерів, здатних уявляти майбутні можливості для міст та громад [60]. Браун представляє девелопера як медіатора між групами з часто протилежними інтересами: інвестори вимагають прибутковості, громада прагне збереження характеру району, місцева влада балансує між економічним розвитком та соціальними потребами. Він фіксує внутрішнє протиріччя девелоперської діяльності: навіть коли новий проект розроблений для покращення громади, мешканці кварталу часто опиняються в опозиції до девелопера. Емпірична база дослідження надає цьому підходу ґрунтовності, проте романтизація образу девелопера як візіонера контрастує з визнанням самим автором конфлікту інтересів, причому Браун фіксує це протиріччя, але не пропонує дієвих механізмів його вирішення.

Підприємницько-ризиковий вимір девелопменту найбільш послідовно розроблений П. Байрном, який акцентує на управлінні ризиками як ключовій компетенції девелопера та розробляє методологію застосування методу Монте-Карло для оцінки девелоперських проєктів в умовах невизначеності [61]. Байрн показує девелопмент як діяльність у середовищі множинних невизначеностей - від коливань ринкового попиту до змін у законодавстві, від технічних проблем при будівництві до політичних трансформацій. Цей підхід є методологічно найбільш строгим серед розглянутих, однак математичне моделювання ризиків не здатне охопити якісні фактори — політичні, соціальні та репутаційні, що

обмежує його практичну застосовність.

Поряд із науковими підходами існують енциклопедичні та інституційні визначення, які синтезують основні положення академічної літератури. Девелопмент визначається як бізнес-процес, що охоплює діяльність від реновації існуючих будівель до продажу розвинутих земельних ділянок [62], а також як процес, через який будуються міста [63], з акцентом на створенні вартості та соціальній функції [64]. Urban Land Institute визначає девелопмент як процес створення вартості через розвиток нерухомості, підкреслюючи, що ідеальний девелопмент збалансовує інтереси всіх зацікавлених сторін - інвесторів, громади, користувачів та довкілля [65]. Кембриджський словник пропонує вужче визначення, фокусуючись на результаті: група подібних будівель, побудованих в певній місцевості конкретним девелопером [66]. Такий діапазон визначень свідчить про відсутність консенсусу щодо меж поняття, а ціннісно-створюючий вимір, який пронизує більшість визначень, вказує на багатовимірність вартості в девелопменті - економічну, соціальну, культурну та екологічну.

У вітчизняній науковій літературі поняття девелопменту почало формуватися на початку 2000-х років, проходячи складний шлях адаптації західних концепцій до специфічних умов пострадянської трансформації. Українська Вікіпедія визначає девелопмент нерухомості як підприємницьку діяльність, спрямовану на створення або покращення об'єкта нерухомості для збільшення його вартості та подальшого продажу або оренди [67]. А. В. Іванов поглиблює правове розуміння явища, виділяючи структурні елементи девелопменту: правову основу, економічну складову, організаційний компонент та результативний аспект [68]. В. Андреева визначає девелопмент як професійну діяльність, що забезпечує комплексне управління процесом створення об'єктів нерухомості [69]. І. Б. Азарова розширює теоретичне поле через типологізацію девелоперських проєктів за масштабом, функціональним призначенням, стадією реалізації та формою організації [70]. І. В. Кривов'язюк інтегрує девелопмент у контекст інноваційної економіки, розглядаючи його як складову інноваційної діяльності підприємств [71]. Український контекст додав до розуміння девелопменту важливі аспекти: необхідність формування ринкових інститутів з

нуля, подолання радянської спадщини в містобудуванні та інтеграцію в глобальні економічні процеси в умовах інституційної слабкості, однак вітчизняні дослідження переважно адаптують західні концепції без достатньої критичної рефлексії щодо їх застосовності в українських умовах.

Повномасштабна російська агресія кардинально змінила контекст девелоперської діяльності в Україні. За даними EY Ukraine та Київської школи економіки, станом на початок 2023 року прямі збитки житлового фонду перевищили 50 млрд дол., що еквівалентно обсягам всього нового житла, введеного в експлуатацію за період 2015–2022 років [72]. І. Райков характеризує ситуацію як фундаментальний демографічний перехід: країну покинуло близько 5 млн економічно активного населення [73]. Згідно з даними KSE Institute станом на листопад 2024 року, загальні збитки житлового фонду досягли 60 млрд дол., зруйновано або пошкоджено 236 тис. житлових будівель [74]. Найбільших втрат зазнали східні та південні області, де в окремих містах пошкоджено до 90% житлового фонду [75]. Це створює складну мозаїку регіональних ринків з кардинально різними умовами функціонування та породжує концепцію відновлювального девелопменту, що поєднує швидке відновлення базової функціональності з довгостроковими цілями сталого розвитку.

Парадоксальність ситуації полягає в тому, що колосальна потреба у відновленні стикається з критичними обмеженнями. За оцінкою Світового банку, ООН, Європейської Комісії та Уряду України станом на 31 грудня 2024 року, загальна вартість відновлення становить 524 млрд дол. протягом наступного десятиліття, що в 2,8 раза перевищує номінальний ВВП України за 2024 рік [76], при цьому лише на сектор житла потрібно 84 млрд дол. [77]. Додатковими обмеженнями є мобілізація та еміграція будівельників, порушення ланцюгів постачання матеріалів, а також забруднення понад 23% території мінами та невибухлими боєприпасами [78].

У цьому контексті колектив Київської школи економіки пропонує концепцію відновлювального девелопменту, що поєднує швидке відновлення базової функціональності з довгостроковими цілями сталого розвитку.

Ключовими принципами визначено пріоритет громадських інтересів, інтеграцію з планами територіального розвитку, використання міжнародних практик та залучення громад до прийняття рішень [79]. Таким чином, можна простежити багаторівневу еволюцію розуміння девелопменту - від суто технічного процесу будівництва до складного соціально-економічного феномену, що формує середовище життєдіяльності суспільства.

Фундаментальним внеском західної наукової думки стало виявлення ключових вимірів девелопменту, кожен з яких розкриває певний аспект цього явища, зокрема

– процесно-діяльнісний вимір, найповніше представлений у працях Р. Пейзера та М. Майлза [56-59], демонструє девелопмент як структурований багатоетапний процес, де успіх залежить від парадоксального поєднання стратегічного мислення та скрупульозної уваги до деталей. Цей парадокс полягає в тому, що девелопер повинен одночасно бачити великі тренди й можливості, але при цьому контролювати найдрібніші технічні та юридичні нюанси, адже навіть незначна помилка може зруйнувати весь проект;

– підприємницько-ризиковий вимір, розроблений П. Байрном [61] через призму теорії прийняття рішень в умовах невизначеності, показує девелопмент як діяльність з надзвичайно високим рівнем ризику. Девелопер функціонує в середовищі множинних невизначеностей - від коливань ринкового попиту до змін у законодавстві, від технічних проблем при будівництві до політичних трансформацій. Управління цією складною матрицею ризиків вимагає унікального поєднання аналітичних навичок, інтуїції та досвіду;

– соціально-комунікативний вимір, розкритий П. Х. Брауном [60], представляє девелопера як медіатора між групами з часто протилежними інтересами. Інвестори вимагають прибутковості, громада прагне збереження характеру району, місцева влада балансує між економічним розвитком та соціальними потребами, користувачі шукають функціональність та доступність. Девелопер повинен створити спільне бачення майбутнього, яке об'єднає ці різноспрямовані інтереси;

– еволюційно-адаптивний вимір розкриває девелопмент як механізм постійної адаптації міського середовища до змінних потреб суспільства. Технологічні інновації, демографічні зміни, еволюція способів життя та роботи, екологічні виклики - все це вимагає постійної трансформації побудованого середовища. Девелопмент забезпечує не просто будівництво нових об'єктів, але й переосмислення існуючих просторів відповідно до нових потреб;

– ціннісно-створюючий вимір пронизує всі інші та полягає в тому, що сутністю девелопменту є створення багатовимірної вартості. Ця вартість включає економічну складову (фінансова віддача для інвесторів), соціальну (створення просторів для життя та роботи), культурну (формування ідентичності місць), екологічну (сталий розвиток), естетичну (покращення візуального середовища).

Вітчизняна наукова думка адаптувала та розвинула ці концепції з урахуванням специфіки пострадянської трансформації. Український контекст додав до розуміння девелопменту важливі аспекти: необхідність формування ринкових інститутів з нуля, подолання радянської спадщини в містобудуванні, інтеграцію в глобальні економічні процеси в умовах інституційної слабкості.

Повномасштабна російська агресія кардинально змінила контекст девелоперської діяльності в Україні. Колосальні руйнування житлового фонду збитків, масова міграція населення, порушення економічних зв'язків створили безпрецедентну ситуацію. Водночас це породило концепцію "відновлювального девелопменту", що поєднує швидке відновлення базової функціональності з довгостроковими цілями сталого розвитку. Синтезуючи всі ці виміри та контексти, можна сформулювати інтегральне науково-обґрунтоване визначення девелопменту як особливого типу соціально-економічної діяльності.

*Девелопмент - це особливий вид підприємницької діяльності, що полягає в ініціюванні та управлінні процесами трансформації результату інтелектуальної діяльності у матеріальні об'єкти нерухомості через координацію діяльності множинних стейкхолдерів (землевласників, інвесторів, проєктувальників, будівельників, органів влади, громад), структурування*

*фінансових потоків, прийняття та управління портфелем ризиків в умовах високої невизначеності з метою створення додаткової вартості, яка не зводиться лише до економічної віддачі для інвесторів, але охоплює соціальну вартість (формування життєвого простору), культурну вартість (створення ідентичності місць), екологічну вартість (забезпечення сталого розвитку), виступаючи таким чином ключовим механізмом адаптації побудованого середовища до еволюціонуючих технологічних, демографічних та соціокультурних потреб суспільства, що набуває особливого значення в контексті відновлювального розвитку повоєнної України.*

Це визначення відображає всю складність девелопменту як явища, що поєднує підприємницьку ініціативу з соціальною відповідальністю, технічну компетентність з візіонерським мисленням, управління ризиками з створенням можливостей, короткострокову економічну ефективність з довгостроковою сталістю розвитку. Саме така багатовимірність робить девелопмент критично важливим механізмом розвитку сучасних міст та територій, особливо в контексті повоєнного відновлення України. Враховуючи сформульоване інтегральне визначення девелопменту як багатовимірної соціально-економічної діяльності, логічним наступним кроком є концептуалізація специфіки формування доходів у цій сфері. Складність полягає в тому, що традиційні теорії доходів, розроблені для класичних видів підприємницької діяльності, не повністю відображають унікальну природу девелоперських доходів.

У західній науковій літературі питання доходів девелоперських компаній розглядається переважно через призму теорії нерухомості та інвестиційного аналізу. Фундаментальним є дослідження В. Вайтона, який розробив концептуальну модель циклічності доходів у сфері нерухомості, показавши, що девелоперські доходи характеризуються значно вищою волатильністю порівняно з іншими галузями через тривалі лаги між прийняттям інвестиційного рішення та отриманням результату. Вайтон виявив, що прогнозування агентами призводить до стабільності, тоді як міопічна поведінка сприяє коливанням, причому коливання більш імовірні при еластичній пропозиції, довгих лагах

розвитку та низькій довговічності активів [80]. Ця модель має безсумнівну пояснювальну цінність для розуміння циклічної природи девелоперських доходів, однак недостатньо враховує інституційні механізми згладжування циклів.

О. Джаффі та К. Ф. Сірманс систематизували підходи до аналізу інвестиційного процесу в нерухомості, заклавши методологічний фундамент для розуміння трьох ключових особливостей девелоперських доходів: тимчасової асиметрії (концентрація витрат на початкових етапах при отриманні доходів у майбутньому), мультиплікативного ефекту (незначні зміни в попиті призводять до значних коливань прибутковості) та опціональної природи проєктів (можливість припинення на будь-якому етапі створює додаткову вартість) [81]. Такий підхід є методологічно продуктивним, оскільки дозволяє застосувати апарат теорії реальних опціонів до аналізу девелоперських проєктів.

Д. Айзек розробив детальну типологію доходів девелоперських компаній, виділивши чотири категорії: доходи від продажу готових об'єктів, доходи від управління проектами, доходи від утримання активів у власності та доходи від консультаційної діяльності [82]. Ця класифікація стала основою для подальших досліджень, хоча в умовах цифрової трансформації потребує доповнення новими категоріями технологічних доходів.

С. Пірр, С. Рулак та У. Борн показали сильну кореляцію девелоперських доходів з макроекономічними циклами з лагом у 2-3 роки, довівши, що успішні циклічні стратегії залежать від розуміння макро-мікро циклічних відносин, хорошого ринкового таймінгу та певного контраріанства [83]. Р. Баррас розкрив механізми формування будівельних циклів, показавши, що девелоперські доходи формуються через складну взаємодію факторів попиту та пропозиції в умовах тривалих лагів, що створює характерні «павутинні» цикли [84]. Обидва дослідження є емпірично обґрунтованими, однак їхня застосовність обмежена умовами стабільних ринків розвинених економік.

Сучасні дослідження фіксують структурні зміни в доходах девелоперських компаній. Х. Гургіус та М. Сейлер у дослідженні 2025 року показали падіння

поглинання промислових площ до найнижчого рівня з 2011 року через підвищені довгострокові процентні ставки [85], а також виявили трансформацію доходів в офісній нерухомості: орендарі обмінюють площу на якість, що змінює бізнес-моделі від кількісної до якісної орієнтації [86]. Китайські вчені на панельних даних 278 міст за 2012-2021 роки розкрили внутрішні зв'язки між здоров'ям нерухомості, промисловою трансформацією та економічним зростанням [87]. Систематичний огляд 45 досліджень за 2012-2022 роки підтвердив значний внесок нерухомості у зростання ВВП та зафіксував зростання наукового інтересу до впливу політики на ринок після 2020 року [88].

Макроекономічні дослідження демонструють масштаб галузі: за даними NAR 2024 року, ринок нерухомості склав 18% (4,9 трлн дол.) ВВП США у 2023 р., причому кожен продаж будинку генерує два робочих місця [89]. Grand View Research прогнозує зростання глобального ринку з 4,13 трлн дол. у 2024 р. до 5,85 трлн дол. до 2030 року [90]. Precedence Research виявив нові джерела доходів через технології блокчейн, віртуальну та доповнену реальність, штучний інтелект та цифрові двійники [91]. Deloitte у Commercial Real Estate Outlook 2025 підкреслює, що 81% респондентів визначили дані та технології як пріоритетну область витрат [92]. Ці дослідження фіксують важливі тенденції, однак переважно базуються на даних розвинених ринків і потребують критичної адаптації до умов країн з перехідною економікою.

У вітчизняній науковій літературі питання доходів девелоперських компаній тривалий час залишалося на периферії досліджень. Експерти аналізують механізми залучення інвестицій на первинному ринку: фонди фінансування будівництва, інститути спільного інвестування, компанії з управління активами, венчурні фонди, цільові облігації та форвардні контракти [93]. Суттєвий вплив на структуру доходів справив Закон України «Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому» [94], що обмежив залучення коштів виключно договорами купівлі-продажу неподільних об'єктів або через фонди фінансування будівництва. Практики ринку фіксують еволюцію критеріїв проєктів від ціни та

локації до підвищених вимог споживачів, а також зміну поведінки покупців: 70% придбають житло для власних потреб, 30% – як інвестицію [95].

Серед академічних досліджень варто відзначити праці Є. А. Поліщук, яка з'ясувала особливості функціонування девелоперських компаній та ввела поняття «девелоперські послуги» [96]; Т. В. Майорової, яка систематизувала методологічні основи інвестування в нерухомість [97]; І. Б. Азарової, яка розробила класифікацію девелоперських проєктів [70]; В. Андрєєвої, яка визначила девелопмент як професійну діяльність комплексного управління [69]; С. Г. Чигасова та Б. С. Петровського, які проаналізували еволюцію девелоперської діяльності в Україні [98]. Ці дослідження сформували концептуальну базу, однак переважно зосереджені на інституційних та організаційних аспектах, недостатньо досліджуючи власне механізми формування доходів.

Сучасні аналітичні дослідження показують скорочення кількості будівельних компаній на 50% з 2021 року при збереженні стабільної кількості нових ФОП – понад 5200 щороку [99]. Повномасштабна агресія кардинально змінила структуру доходів: якщо до війни переважали доходи від нового будівництва (70-80%), то під час війни зросла частка доходів від управління активами, консалтингу та малих проєктів [100]. За даними KSE Institute, середня рентабельність знизилася з 15-20% до 5-8% через зростання вартості матеріалів та страхових премій, водночас з'явилися нові джерела: участь у програмах відновлення, девелопмент соціального житла, адаптація об'єктів для ВПО [101].

Формування доходів підприємств у сфері девелопменту має фундаментальні відмінності від традиційних галузей економіки, що обумовлено специфічною природою девелоперської діяльності як процесу трансформації простору та створення нових якостей міського середовища. На основі проведеного дослідження теоретичних концепцій західних науковців, аналізу сучасних емпіричних даних провідних аналітичних агентств та врахування специфіки українського ринку в умовах війни, виявлені особливості систематизовано за трьома групами: структурно-темпоральні, функціонально-

ринкові та воєнно-трансформаційні (табл.1.5).

Структурно-темпоральні особливості формують базову архітектуру доходів девелоперських підприємств у часовому вимірі. Ця група особливостей визначає фундаментальну проблему девелопменту - необхідність управління довгостроковими проектами в умовах короткострокових фінансових обмежень.

Таблиця 1.5

**Систематизація особливостей формування доходів підприємств у сфері девелопменту**

Особливість 1	Сутнісна характеристика 2	Вплив на доходи 3
Темпоральна асинхронність	Значний часовий розрив між інвестиційними витратами та отриманням доходів	Тривалий період від'ємних грошових потоків; необхідність значного оборотного капіталу
Проектна дискретність	Доходи надходять не постійним потоком, а дискретно в момент завершення проектів	"Пилкоподібна" структура надходжень; складність фінансового планування
Циклічна волатильність	Надвисока чутливість до економічних циклів з часовим лагом	Амплітуда коливань доходів між піком та дном циклу
Опціональна природа	Можливість модифікації, розширення або припинення проекту на різних етапах	Гнучкість в оптимізації доходів залежно від ринкової кон'юнктури
Мультиваріантність джерел	Диверсифікація джерел доходів від різних видів діяльності	Зниження залежності від одного джерела; синергетичні ефекти
Територіальна локалізація	Прив'язка кожного проекту до унікальної локації	Неможливість повної стандартизації; локальна монопольна рента
Регуляторна детермінованість	Критична залежність від містобудівного регулювання та дозволів	Регуляторні зміни кардинально впливають на економіку проектів
Макроекономічна еластичність	Екстремальна чутливість до процентних ставок та кредитування	Пряма залежність попиту та доходів від монетарної політики
Ринкова фрагментація	Розпад єдиного національного ринку на ізольовані локальні сегменти	Екстремальна диференціація доходності між регіонами
Структурна трансформація попиту	Кардинальний зсув від преміум до економ-класу та соціального житла	Зниження маржинальності; зміна продуктового портфеля
Відновлювальні джерела	Поява нових джерел від міжнародних програм відбудови	Диверсифікація доходів; нові компетенції та вимоги
Екстремальна невизначеність	Накладання безпекових, міграційних, геополітичних ризиків	Скорочення горизонту планування; зростання премії за ризик
Ринкова фрагментація	Розпад єдиного національного ринку на ізольовані локальні сегменти	Екстремальна диференціація доходності між регіонами

*Джерело:* систематизовано автором на основі проведених досліджень [56; 63-69; 70-92;

Темпоральна асинхронність створює парадокс: девелопер повинен фінансувати проект роками без отримання доходів, що вимагає або значного власного капіталу, або складних схем залучення фінансування. Проектна дискретність унеможливорює рівномірне надходження коштів, що характерно для операційної діяльності традиційних підприємств. Циклічна волатильність, показує, що девелопмент функціонує як "підсилювач" економічних циклів. Опціональна природа перетворює кожен проект на портфель реальних опціонів, де вмиле управління створює додаткову вартість.

Функціонально-ринкові особливості відображають специфіку взаємодії девелоперських компаній з ринковим середовищем та інституційним оточенням.

Мультиваріантність джерел доходів стала еволюційною відповіддю галузі на високі ризики - диверсифіковані девелопери демонструють на 40% нижчу волатильність доходів. Територіальна локалізація означає, що кожен проект унікальний, а успіх залежить від глибокого розуміння локальних факторів. Регуляторна детермінованість робить девелопмент заручником містобудівної політики - зміна норм поверховості або щільності забудови може кардинально змінити економіку проекту. Макроекономічна еластичність перетворює девелопмент на один з найчутливіших до монетарної політики секторів економіки.

Воєнно-трансформаційні особливості відображають безпрецедентні умови функціонування українського ринку девелопменту в період війни та формують нову парадигму розвитку галузі.

Ринкова фрагментація зруйнувала єдиний національний ринок, створивши мозаїку локальних ринків - від повністю зруйнованих східних міст до перегрітих західних з притоком ВПО. Структурна трансформація попиту відображає нові економічні реалії - падіння купівельної спроможності та зміну пріоритетів від якості до базової функціональності. Відновлювальні джерела відкривають безпрецедентні можливості - потреба в 524 млрд.дол. для відновлення країни створює потенціал для масштабних проектів, але вимагає нових компетенцій роботи з міжнародними інституціями. Екстремальна невизначеність змінила

саму філософію планування - від довгострокових стратегій до адаптивного управління в режимі реального часу.

Визначені особливості демонструють, що формування доходів у девелопменті - це результат складної взаємодії часових, ринкових та контекстуальних факторів, що вимагає від девелоперських компаній унікального поєднання фінансової витривалості, ринкової гнучкості та адаптивної стійкості, особливо в умовах воєнної економіки України.

Враховуючи всі проаналізовані особливості та синтезуючи теоретичні підходи з емпіричними спостереженнями, можна сформулювати авторське визначення доходів підприємств у сфері девелопменту.

*Доходи підприємств у сфері девелопменту – це результат функціонування складної динамічної системи їх формування та реалізації, що проявляється у вигляді економічних вигод, які характеризуються темпоральною асинхронністю, дискретністю надходжень, мультиваріантністю джерел, опціональною природою та високою чутливістю до макроекономічних, регуляторних і соціальних факторів, територіальною локалізацією та унікальністю кожного проекту, що в сукупності формує специфічну модель генерування вартості через трансформацію простору та створення нових якостей міського середовища. В екстремальних умовах (війна, природні катастрофи) така система може трансформуватися у принципово нові форми через появу відновлювального девелопменту та адаптаційних проєктів, виступаючи таким чином ключовим фінансовим механізмом капіталізації просторового, соціального, технологічного та інноваційного потенціалу територіального розвитку в умовах цифрової трансформації.*

Проведений аналіз особливостей формування доходів підприємств у сфері девелопменту виявив їх складну багатовимірну природу, що характеризується темпоральною асинхронністю, проектною дискретністю, циклічною волатильністю, мультиваріантністю джерел та іншими специфічними характеристиками. Сформульоване авторське визначення доходів підприємств у сфері девелопменту синтезує ці особливості в цілісну концепцію. Однак

виявлена складність та багатовимірність особливостей формування доходів свідчить про неоднорідність девелоперських підприємств та можливі суттєві відмінності у механізмах формування доходів різних типів компаній. Це обумовлює необхідність систематизації типів підприємств у сфері девелопменту з безпосереднім зв'язком до специфіки формування їхніх доходів. Класифікація підприємств у даному контексті не є самоціллю, а виступає аналітичним інструментом для конкретизації того, як виявлені загальні особливості формування доходів проявляються у різних організаційних форм та бізнес-моделей девелоперської діяльності.

Класифікація підприємств у сфері девелопменту є предметом активних наукових дискусій як у західній, так і вітчизняній економічній літературі. Р. Пейзер та Д. Хамільтон виділяють девелоперів за масштабом діяльності (нішеві девелопери (boutique developers), регіональні девелопери (regional developers), національні девелопери (national developers)), за спеціалізацією (житлові (residential), комерційні (commercial), девелопери змішаної забудови (mixed-use developers)) та за бізнес-моделлю (забудовники на продаж (merchant builders), девелопери-інвестори (investor-developers), девелопери на замовлення (fee developers) [57].

М. Майлз з співавторами розвивають процесно-функціональний підхід до класифікації, виділяючи девелоперів за етапами ланцюга створення вартості розробники земельних ділянок (land developers), спекулятивні девелопери, що будують без попереднього замовлення (speculative developers), девелопери під конкретного орендаря (build-to-suit developers) та спеціалісти з реконструкції (redevelopment specialists) [58].

У вітчизняній науковій літературі І.Б. Азарова запропонувала класифікацію девелоперських компаній за організаційно-правовою формою, масштабом діяльності, ступенем спеціалізації та формою участі в проекті, що враховує специфіку українського ринку нерухомості [70].

Є.А. Поліщук розширила типологію через виділення девелоперів за джерелами фінансування (власні кошти, банківське фінансування, залучені

кошти інвесторів) та за характером взаємодії з підрядниками (з власними будівельними підрозділами, з залученням підрядників) [96].

Повномасштабна війна внесла необхідність доповнення існуючих класифікацій новими категоріями. Дослідження KSE Institute виділяє окрему категорію "девелоперів відновлення" (recovery developers), що спеціалізуються на відбудові зруйнованих об'єктів та працюють з міжнародними програмами фінансування [101].

Аналіз існуючих класифікаційних підходів у контексті проведеного дослідження особливостей формування доходів виявив три фундаментальні обмеження. Класичні західні класифікації розроблялися для стабільних ринкових економік та не враховують специфіку трансформаційних та кризових умов, що кардинально впливають на структуру доходів девелоперських компаній. Існуючі вітчизняні типології створювалися до 2022 року і не відображають воєнно-трансформаційних особливостей формування доходів, виявлених у попередньому аналізі. Жодна з існуючих класифікацій не встановлює прямого зв'язку між типом підприємства та конкретними особливостями формування його доходів (темпоральна асинхронність, проектна дискретність, мультिवаріантність джерел тощо), що критично важливо для цілей планування.

Розроблена класифікація вирізняється комплексністю і багатокритеріальністю підходу, що дозволяє конкретизувати прояв виявлених особливостей формування доходів у різних типів підприємств. На відміну від існуючих одно- або двокритеріальних типологій, вона інтегрує вісім взаємодоповнюючих критеріїв: функціональна спеціалізація, масштаб діяльності, бізнес-модель монетизації, стадія життєвого циклу об'єкта, форма організації фінансування, ступінь вертикальної інтеграції, відношення до інновацій, адаптація до кризових умов функціонування. Кожен критерій розкриває, як загальні особливості формування доходів (описані в табл. 1.5) конкретизуються для певного типу підприємств.

Принципова відмінність запропонованої типології полягає у встановленні

безпосереднього зв'язку між організаційними характеристиками підприємства та конкретними проявами особливостей формування доходів. Наприклад, виявлена особливість "темпоральна асинхронність" по-різному проявляється у merchant builders (концентрація ризиків у момент продажу) та investor-developers (розтягнутий у часі потік орендних доходів). Особливість "мультиваріантність джерел" максимально реалізується у девелоперів змішаного використання, тоді як спеціалізовані девелопери мають більш концентровану структуру доходів. Кожна категорія класифікації супроводжується конкретизацією того, як виявлені загальні особливості формування доходів трансформуються для даного типу підприємства.

Класифікація інтегрує воєнно-трансформаційні особливості формування доходів через критерій адаптації підприємств до кризових умов функціонування. Виявлені у попередньому аналізі особливості - ринкова фрагментація, структурна трансформація попиту, відновлювальні джерела, екстремальна невизначеність - знайшли відображення у виділенні нових типів девелоперів: девелопери відновлення (що працюють з новими джерелами від міжнародних програм), адаптивні девелопери (що трансформували бізнес-модель під воєнні умови), міграційно-орієнтовані девелопери (що використовують нову географію попиту), девелопери у режимі паузи (що мінімізують ризики екстремальної невизначеності). Це критично важливо, оскільки воєнний контекст кардинально змінив не лише обсяги, але й саму природу формування доходів у галузі.

Типологія враховує сучасні глобальні тренди, що створюють нові джерела доходів девелоперських підприємств. Виділення категорій зелених девелоперів (green developers) та smart developers відповідає глобальному тренду цифровізації та ESG-трансформації галузі нерухомості. За даними Deloitte Commercial Real Estate Outlook 2025, 81% респондентів визначили дані та технології як пріоритетну область інвестицій. Врахування цих категорій дозволяє зафіксувати нові форми прояву виявленої особливості "мультиваріантність джерел": рекурентні платежі від цифрових сервісів, премія за зелену сертифікацію (10-15%), доступ до пільгового "зеленого" фінансування з нижчими процентними

ставками [92].

Класифікація відображає трансформацію регуляторного середовища, що впливає на особливість "регуляторна детермінованість" формування доходів. Вплив Закону України №2518-IX від 15.08.2022, що кардинально змінив можливості фінансування житлового девелопменту, відображено у критерії "за формою організації фінансування" через виділення нових моделей (партнерські девелопери з SPV, девелопери, що працюють через ФФБ), що адаптувалися до змінених інституційних умов [94].

Методологічною особливістю класифікації є її невзаємовиключний характер: одне підприємство може одночасно належати до кількох категорій за різними критеріями, що відображає багатовимірність проявів виявлених особливостей формування доходів. Наприклад, великий національний девелопер може бути одночасно частково інтегрованим левередж-девелопером, що реалізує проекти змішаного використання, використовуючи підхід з інноваційними зеленими технологіями та адаптуючи стратегію до воєнних умов. Така багатовимірна характеристика дозволяє точніше аналізувати, як виявлені структурно-темпоральні, функціонально-ринкові та воєнно-трансформаційні особливості формування доходів проявляються у конкретного підприємства.

Практична значущість класифікації полягає у створенні аналітичного інструментарію для конкретизації виявлених особливостей формування доходів залежно від типу підприємства, бенчмаркінгу фінансових показників серед однотипних девелоперів, оцінки доцільності трансформації бізнес-моделі підприємства через перехід до іншої категорії (що змінить прояв особливостей формування доходів), а також розробки диференційованих методичних підходів до планування доходів з урахуванням організаційної специфіки підприємства.

На основі систематизації теоретичних підходів, інтеграції виявлених особливостей формування доходів та врахування сучасних трансформаційних процесів, розроблено багатокритеріальну класифікацію підприємств у сфері девелопменту (табл. А.1 Додатку А), що встановлює безпосередній зв'язок між типом підприємства та конкретними проявами особливостей формування його

доходів.

Запропонована класифікація демонструє, як виявлені у (табл. А.1 Додатку А) структурно-темпоральні, функціонально-ринкові та воєнно-трансформаційні особливості формування доходів конкретизуються для різних типів девелоперських підприємств. Розуміння того, до яких категорій належить конкретне підприємство за кожною ознакою класифікації, дозволяє передбачити специфічний прояв кожної з виявлених особливостей формування доходів.

Функціональна спеціалізація визначає базову архітектуру прояву темпоральної асинхронності та проектної дискретності. Житлові девелопери з коротким циклом (18-36 міс.) та можливістю поетапного продажу мають менш виражену темпоральну асинхронність порівняно з комерційними девелоперами з довгим циклом (36-60+ міс.) та стратегією утримання активів. Індустріальні девелопери практично елімінують проектну дискретність через довгострокові орендні договори, трансформуючи її у стабільні грошові потоки. Девелопери змішаного використання максимально реалізують виявлену особливість мультिवаріантності джерел, диверсифікуючи ризики через поєднання різних функцій.

Масштаб діяльності безпосередньо впливає на прояв проектної дискретності та циклічної волатильності. Бутікові девелопери з 1-3 проектами демонструють екстремальну проектну дискретність - невдача одного проекту може бути фатальною для компанії. Національні девелопери з кількістю проектів більш ніж 15 значно знижують цю особливість через диверсифікацію портфеля - завершення проектів розподілене в часі, створюючи більш рівномірний потік доходів.

Міжнародні девелопери додатково знижують циклічну волатильність через присутність у країнах з різними економічними циклами.

Бізнес-модель монетизації фундаментально визначає прояв темпоральної асинхронності та проектної дискретності. Будівельники-торговці демонструють максимальну проектну дискретність - весь дохід концентрується в момент продажу об'єкта, створюючи екстремальну залежність від ринкової кон'юнктури

саме в момент виходу на ринок. Девелопери-інвестори трансформують цю дискретність у стабільні орендні потоки, однак посилюють темпоральну асинхронність через необхідність значних інвестицій без швидкого повернення капіталу. Девелопери за винагороду практично елімінують обидві особливості через отримання винагороди протягом проекту без ризиків володіння, однак жертвують потенціалом високої маржинальності. Гібридні девелопери максимально реалізують опціональну природу девелопменту, адаптуючи модель монетизації до специфіки кожного проекту.

Стадія життєвого циклу об'єкта впливає на прояв регуляторної детермінованості та опціональної природи доходів. Зелені девелопери стикаються з найдовшими дозвільними процесами та найвищими інфраструктурними витратами, що посилює як темпоральну асинхронність, так і регуляторну детермінованість. Однак вони мають максимальну свободу планування, реалізуючи опціональну природу через можливість створення унікальних концепцій. Спеціалісти з редевелопменту працюють з існуючими активами, що знижує регуляторні бар'єри та скорочує темпоральну асинхронність, але обмежує опціональність існуючими конструкціями. Адаптивні девелопери займають проміжну позицію, поєднуючи обмеження існуючих будівель з креативними можливостями перепрофілювання.

Форма організації фінансування критично впливає на прояв макроекономічної еластичності та темпоральної асинхронності. Самофінансовані девелопери практично нечутливі до коливань процентних ставок (низька макроекономічна еластичність), але обмежені в масштабуванні власним капіталом. Левередж-девелопери з 60-80% боргового фінансування демонструють екстремальну макроекономічну еластичність - зміна процентної ставки на 1-2% може кардинально змінити економіку проекту та структуру доходів. Партнерські девелопери через створення SPV розподіляють ризики, знижуючи індивідуальну проектну дискретність та розширюючи мультिवаріантність джерел фінансування.

Ступінь вертикальної інтеграції безпосередньо впливає на циклічну

волатильність доходів через структуру витрат. Повністю інтегровані девелопери з високими фіксованими витратами демонструють посилену циклічну волатильність - у періоди спаду недозавантажені потужності створюють збитки, тоді як у періоди зростання економія на маржі підрядників максимізує прибутки. Девелопери-координатори з переважно змінними витратами мають нижчу циклічну волатильність через можливість швидкої адаптації до ринкових умов. Частково інтегровані девелопери балансують між цими крайнощами, оптимізуючи структуру витрат залежно від фази циклу.

Відношення до інновацій створює нові прояви мультिवаріантності джерел та опціональної природи доходів. Зелені девелопери отримують доступ до "зеленого" фінансування з нижчими процентними ставками (зазвичай на 0,5-1% нижче ринкових), преміум від екосвідомих покупців (10-15%) та відповідають ESG-критеріям інституційних інвесторів, що розширює мультिवаріантність джерел. Smart developers створюють принципово нові джерела рекурентних доходів від цифрових сервісів (управління енергоспоживанням, розумні паркінги, інтегровані платформи сервісів), трансформуючи проектну дискретність продажу/здачі об'єкта у постійні потоки від технологічної екосистеми.

Адаптація до кризових умов функціонування відображає виявлені воєнно-трансформаційні особливості. Девелопери відновлення реалізують нову особливість "відновлювальні джерела" через роботу з міжнародними донорами та програмами реконструкції, створюючи принципово нову структуру доходів з нижчою комерційною маржею (5-8% проти 15-25% у традиційному девелопменті), але вищою стабільністю фінансування. Адаптивні девелопери максимально використовують опціональну природу через швидку трансформацію бізнес-моделі - впровадження укриттів, модульного будівництва, безпекових стандартів створює конкурентну перевагу та дозволяє отримувати преміум за адаптовані рішення. Міграційно-орієнтовані девелопери працюють з новою географією попиту, реалізуючи виявлену особливість структурної трансформації попиту через фокус на регіони з притоком внутрішньо

переміщених осіб.

Критичною є взаємодія між різними критеріями класифікації, що створює синергетичні або конфліктні ефекти у проявах особливостей формування доходів.

Практичне застосування класифікації передбачає діагностику позиції конкретного підприємства за кожною ознакою для визначення специфічного профілю проявів особливостей формування доходів. Цей профіль стає основою для розробки диференційованих методичних підходів до планування доходів, що враховують конкретні прояви темпоральної асинхронності, проектної дискретності, мультиваріантності джерел та інших виявлених особливостей для даного типу підприємства.

Класифікація також дозволяє аналізувати траєкторії трансформації девелоперських компаній через перехід між категоріями. Типовими траєкторіями є еволюція від бутікового до регіонального девелопера (зниження проектної дискретності через диверсифікацію), трансформація від будівельників-торговців до гібридних девелоперів (балансування між ліквідністю та стабільністю доходів), перехід від традиційного до зеленого девелопера (розширення мультиваріантності джерел), адаптація від звичайного до міграційно-орієнтованого девелопера в умовах війни (реалізація структурної трансформації попиту).

Обмеженням класифікації є динамічність категорій - підприємства можуть швидко змінювати позиції за різними критеріями залежно від ринкових умов, що вимагає періодичного перегляду класифікаційного профілю. Особливо це актуально для критерію адаптації до кризових умов, де девелопери активно трансформують стратегії у відповідь на зміну воєнної ситуації.

### **1.3. Методи планування доходів девелопменту**

Виявлені у підрозділі 1.1 теоретичні імперативи планування доходів (системність, адаптивність, стейкхолдер-орієнтованість, сталість, цифровізація,

інноваційність, поведінкова обґрунтованість, генеративна автоматизація, платформна екосистемність, ризик-орієнтованість, довгостроковість, клієнтоцентричність) та розкриті у підрозділі 1.2 специфічні особливості формування доходів підприємств у сфері девелопменту (темпоральна асинхронність, проектна дискретність, циклічна волатильність, опціональна природа, мультиваріантність джерел, територіальна локалізація, регуляторна детермінованість, макроекономічна еластичність, ринкова фрагментація, структурна трансформація попиту, відновлювальні джерела, екстремальна невизначеність) формують методологічний фундамент для критичного аналізу та систематизації методів планування доходів у девелопменті.

Принципова методологічна проблема полягає у тому, що класичні методи планування доходів, розроблені для традиційних галузей економіки з відносно стабільними та передбачуваними потоками доходів, виявляються недостатньо адекватними для девелоперської діяльності через унікальну комбінацію виявлених особливостей формування доходів. Зокрема, стандартні методи екстраполяції історичних трендів не враховують проектну дискретність та циклічну волатильність; детерміновані моделі бюджетування не адресують екстремальну невизначеність воєнних умов; традиційні методи дисконтування грошових потоків не капіталізують опціональну природу девелоперських проєктів; класичні підходи до ціноутворення не повністю враховують територіальну локалізацію та мережеві ефекти платформної екосистемності.

Це обумовлює наукову та практичну необхідність систематизації існуючих методів планування доходів у девелопменті з позиції їхньої здатності адресувати виявлені особливості формування доходів та відповідати встановленим теоретичним імперативам, а також розробки концептуальних основ для інтеграції цих методів у цілісну систему планування, адаптовану до специфіки девелоперської діяльності в сучасних умовах цифрової трансформації та геополітичної турбулентності.

Еволюція методів планування доходів у девелопменті відображає поступальний розвиток економічної думки від простих детермінованих розрахунків до складних стохастичних моделей з інтеграцією штучного

інтелекту. У західній науковій літературі фундаментальні методологічні підходи до планування доходів девелоперських проєктів формувалися протягом останніх п'яти десятиліть у відповідь на зростаючу складність ринкових умов та підвищення вимог інвесторів до якості фінансового аналізу.

Систематизація ключових західних досліджень з методології планування доходів у девелопменті представлена у (табл. А.2 Додатку А),

Систематизація західних методологічних підходів (табл. А.2 Додатку А), виявляє еволюційну траєкторію від детермінованих методів дисконтованих грошових потоків до складних систем на основі штучного інтелекту, що відображає поступальне зростання складності ринкових умов та підвищення вимог до точності й повноти аналізу ризиків. Ключовим висновком є те, що кожен метод адресує лише певну підмножину особливостей формування доходів у девелопменті, що обумовлює необхідність їх комплексного застосування.

Детерміновані методи дисконтованих грошових потоків залишаються фундаментальною основою планування завдяки здатності адресувати темпоральну асинхронність та мультиваріантність джерел, проте їх обмеженість у врахуванні циклічної волатильності, екстремальної невизначеності та опціональної природи вимагає обов'язкового доповнення стохастичними методами.

Стохастичні підходи ефективно враховують циклічну волатильність, екстремальну невизначеність та проектну дискретність через застосування симуляції Монте-Карло та оптимізаційних алгоритмів, але вимагають точних оцінок розподілів та кореляцій, що проблематично для ринків з обмеженими історичними даними.

Опціонні методи відкрили принципово новий погляд на девелоперські проєкти через капіталізацію вартості управлінської гнучкості та концепцію взаємопов'язаних опціонів, що особливо актуально для багатоетапних проєктів, проте складність математичного апарату обмежує практичне застосування навіть при використанні спрощених підходів.

Циклічні методи критично важливі для врахування циклічної волатильності, макроекономічної еластичності та оптимізації тайтінгу проєктів

через систему провідних індикаторів та інтеграцію поведінкових фінансів, але вимагають довгих часових рядів і втрачають ефективність при структурних зламах ринку. Економетричні методи дозволяють виявляти «бульбашки» через відхилення від фундаментальних значень, але чутливі до специфікації моделі та якості статистичних даних.

Найсучасніші методи машинного та глибокого навчання, представлені дослідженнями демонструють революційний потенціал для підвищення точності прогнозів на 15-25% через здатність інтегрувати різнорідні типи даних (структуровані, геопросторові, візуальні, текстові) та виявляти складні нелінійні закономірності, проте залишаються вразливими до структурних зламів, мають проблему інтерпретовності результатів та вимагають великих обсягів даних.

У вітчизняній науковій літературі методологічні основи планування доходів девелоперських підприємств тривалий час залишалися фрагментарними через відсутність стабільного ринку нерухомості у радянський період та інституційну турбулентність трансформаційного періоду 2000-х років. Систематизація ключових українських досліджень представлена у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

**Розвиток вітчизняних методологічних підходів до планування доходів у девелопменті**

<b>Автори</b>	<b>Методологічний внесок</b>	<b>Адаптація до специфіки України</b>	<b>Практична значущість для девелопменту</b>
1	2	3	4
Поддєрьогін А.М. та ін. [50]	Систематизація методичного інструментарію: методи прямого розрахунку, розрахунково-аналітичний метод, економіко-математичне моделювання	Адаптація класичних методів до умов пострадянської економіки	Необхідність модифікації через проектну дискретність – перехід від періодичного до проектного планування доходів

## Продовження табл.1.6

1	2	3	4
Терещенко О.О. [49]	Концепція багаторівневого планування з диференціацією методів залежно від горизонту та невизначеності: детерміновані (до 1 року), сценарні (1-3 роки), експертні (більш ніж 3 роки)	Врахування високої інфляції, валютної нестабільності, регуляторних змін, інституційної слабкості трансформаційної економіки	Необхідність інтеграції макроекономічних сценаріїв у мікроекономічні моделі планування доходів проєктів
Майорова Т.В. [97]	Методологія інтеграції показників ефективності (NPV, IRR, PI, DPP) з показниками ризику; концепція ризик-адаптованих метрик	Адаптація західних метрик оцінки інвестицій до української практики	Порівняння проєктів за профілем ризик-прибутковості; реалізація імперативу ризик-орієнтованості
Поліщук Є.А. [96]	Вперше в Україні систематизація методів планування доходів девелоперських компаній; класифікація за етапами життєвого циклу: попередня оцінка (укрупнені показники), детальне моделювання, оперативне планування і контроль	Врахування специфіки української практики девелопменту; визнання ітеративного характеру процесу планування	Реалізація концепції ковзних прогнозів (rolling forecasts) та процесів поетапного контролю (stage-gate processes); зниження невизначеності у міру надходження інформації
Азарова І.Б [70]	Диференціація методів планування залежно від типу проєкту; обґрунтування фундаментальних відмінностей нового будівництва (greenfield) та реконструкції/редевелопменту (brownfield)	Типологія проєктів адаптована до української практики	Нове будівництво (greenfield): стохастичні методи и опціонний аналіз; Реконструкція/редевелопмент (brownfield): детерміновані моделі дисконтованих грошових потоків
Дорошенко О.О., Сорокати й В.М. [51]	Інтеграція ризик-менеджменту у процес фінансового планування; обґрунтування необхідності доповнення детермінованих методів стохастичними підходами та сценарним аналізом	Врахування підвищеної невизначеності сучасного економічного середовища України	Розробка мінімум 3 сценаріїв з оцінкою ймовірностей; розрахунок очікуваної вартості як зваженої суми
Сидорчук І. [52]	Комплексна процесна модель фінансового планування з чіткою послідовністю та зворотними зв'язками	Структурування процесу планування для українських підприємств	Етапи аналізу відхилень та коригування планів реалізують концепцію ковзних прогнозів (rolling forecasts)

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу вітчизняної наукової літератури

Аналіз вітчизняних досліджень (табл. 1.6) виявляє поступальну еволюцію методології планування доходів у девелопменті від загальних принципів фінансового планування підприємств до спеціалізованих методів, адаптованих до специфіки девелоперської діяльності. Ключовою особливістю українських досліджень є необхідність адаптації західних методологій до умов високої макроекономічної нестабільності трансформаційної економіки, що обумовлює інтенсивніше використання сценарного аналізу та експертних методів порівняно зі стабільними ринками.

Фундаментальний внесок О.О. Терещенка [49] та А.М. Поддєрьогіна [49] полягає у систематизації класичного методичного інструментарію та розробці концепції багаторівневого планування з диференціацією методів залежно від горизонту та ступеня невизначеності, що створило методологічну основу для подальших спеціалізованих досліджень у сфері девелопменту.

Принциповим проривом стала робота Є.А. Поліщук [96], яка вперше в Україні систематизувала методи планування доходів специфічно для девелоперських компаній, запропонувавши класифікацію за етапами життєвого циклу проекту та обґрунтувавши ітеративний характер процесу планування з поступовим зниженням невизначеності. Розвиток цього напрямку знайшов продовження у дослідженні І.Б. Азарової [70], яка встановила системний зв'язок між типом проекту та придатністю методів планування, диференціювавши методологічні підходи для проєктів нового будівництва та реконструкції.

Т.В. Майорова [97] збагатила методологію через розробку інтегрованої системи показників, що поєднує метрики прибутковості з метриками ризику, реалізуючи імператив ризик-орієнтованості планування у девелопменті. Цей напрям отримав подальший розвиток у працях О.О. Дорошенка, В.М. Сорокатого [51] та І. Сидорчук [52], які інтегрували ризик-менеджмент безпосередньо у процес фінансового планування та розробили процесні моделі з механізмами зворотного зв'язку, що реалізують концепцію ковзних прогнозів.

Попри значний прогрес у розвитку вітчизняної методології, аналіз виявляє суттєві прогалини: відсутність систематичних досліджень щодо застосування

опціональних методів в українських умовах, обмежене використання стохастичного моделювання, недостатня увага до циклічної природи ринку нерухомості та відсутність методологічних розробок для екстремальних умов невизначеності.

Повномасштабна російська агресія проти України з лютого 2022 року кардинально трансформувала методологічний контекст, створивши безпрецедентний рівень невизначеності та вимагаючи радикальної адаптації існуючих методів до нових реалій воєнного часу. Систематизація методологічних адаптацій для воєнних умов представлена у таблиці 1.7.

Систематизація методологічних адаптацій до воєнних умов (табл. 1.7) виявляє кардинальну трансформацію підходів до планування доходів у девелопменті, що виходить за межі простого коригування параметрів існуючих методів та вимагає фундаментального перегляду методологічних основ.

Таблиця 1.7

### Методологічні адаптації планування доходів до воєнних умов України

Джерело, рік	Методологічна адаптація	Специфічні компоненти	Обмеження застосування
1	2	3	4
Світовий банк, Європейська комісія та ООН [76]	Методологія комплексної оцінки потреб відновлення з інтеграцією грантового та змішаного фінансування	Оцінка прямих збитків за секторами; інтеграція донорського фінансування; планування 10-річного циклу відновлення; врахування стандартів ЄС	Залежність від донорських зобов'язань; складність координації множинних джерел; невизначеність довгострокового фінансування
Інститут Київської школи економіки [112]	Методологія макроекономічного прогнозування з урахуванням воєнних ризиків та енергетичних обмежень	Квартальна проєкційна модель (QPM); сценарний аналіз закінчення війни; Rolling forecasts; Інтеграція енергетичних шоків	Високий рівень невизначеності щодо тривалості війни; залежність від зовнішньої допомоги; волатильність енергопостачання
RICS Journal та Інститут нерухомості України [113]	Методологія геопросторової сегментації ринку з диференційованими параметрами вартості та попиту	Регіональна диференціація ставок капіталізації; інтеграція безпекових критеріїв в оцінку; Аналіз міграційних потоків	Динамічна зміна фронту вимагає постійного оновлення; геопросторові дані можуть бути неточні через воєнні дії
Colliers International (2024-2025) [114]	Методологія адаптації стандартних моделей DCF з екстремальними коригуваннями та опціональним аналізом	Підвищені премії за ризик; скорочені горизонти планування; Монте-Карло симуляції; опціональний аналіз для прифронтових зон	Обмежена ліквідність ринку; складність прогнозування absorption rates; високі транзакційні витрати

Продовження табл.1.7

1	2	3	4
Галузеві дослідження українського ринку нерухомості (2023-2025) [115]	Практичні адаптації на основі аналізу реалізованих проєктів 2022-2024	Тріаж портфелю проєктів; модульне будівництво; Stage-gate менеджмент; альтернативні джерела даних (мобільні оператори, соцмедіа)	Емоційна складність рішень про закриття проєктів; дефіцит робочої сили; підвищені витрати на будматеріали (+35-45%)
ТЕGOVA /Українська асоціація оцінювачів (2024) [116]	Методологія адаптації оцінки нерухомості до умов фрагментованого та волатильного ринку	Інтеграція військових ризиків в оцінку; зміна пріоритетів покупців; нові драйвери вартості (укриття, автономність)	Відсутність історичних аналогів для багатьох ситуацій; психологічні фактори важко піддаються кількісній оцінці; швидка зміна преференцій

*Джерело:* систематизовано автором на основі аналізу звітів дослідницьких установ та консалтингових компаній

Світовий банк, Європейська комісія та ООН у спільному звіті RDNA4 (2025) встановили безпрецедентний масштаб потреби у відбудові – 524 млрд. дол. (у 2,8 раза перевищує ВВП України 2024 року), з яких 84 млрд. дол. припадає на житловий сектор. Це означає, що грантові джерела фінансування стають не допоміжними, а основними для значної частини девелоперських проєктів, що вимагає принципово нової методології планування гібридних моделей, які поєднують комерційні та грантові джерела. Кожне джерело має специфічні умови, ризики та графіки надходжень, що вимагає інтеграції нових компонентів у моделі планування: оцінки ймовірності отримання гранту (20-60%), моделювання бюрократичних лагів (6-18 місяців до першого траншу), врахування вимог щодо співфінансування (20-50% власного фінансування).

Інститут Київської школи економіки (2025) розробив комплексну методологію макроекономічного прогнозування на основі Квартальної проєкційної моделі з інтеграцією воєнних ризиків та енергетичних шоків. Прогноз зростання ВВП 2025 року знижено до 2,0% (з попередніх 2,6%) через слабкі показники першої половини року та критичний вплив атак на енергетичну інфраструктуру. Інститут спрогнозував значне зростання будівельного сектору: 18% у 2025 р. та 40% у 2026 р., що створює об'єктивні передумови для активізації

девелопменту. Однак дефіцит бюджету 2025-2028 років у розмірі 142,5 млрд. дол. та інфляція 11,2% (листопад 2024) створюють макроекономічні обмеження для планування довгострокових проєктів.

Журнал РІКС та Інститут нерухомості України (2024) здійснили методологічний прорив через систематичну геопросторову сегментацію ринку з кількісним моделюванням впливу безпекових факторів. Станом на січень 2024 року зафіксовано пошкодження 1,314 млн. об'єктів нерухомості загальною площею 132 млн. м<sup>2</sup>. Дослідження виявило радикальну трансформацію ставок капіталізації: у Києві ставки капіталізації знизилися до 5-6% (порівняно з 10-12% у довоєнний період), що відображає зміну інвестиційної мотивації – від спекулятивних інвестицій до задоволення базових потреб. Регіональна диференціація інвестицій є драматичною: зниження на 100% на Сході та 92% у Центрі при зростанні на 30% на Заході (2023 до 2021), що підтверджує фундаментальну фрагментацію єдиного національного ринку.

Колліерс Інтернешнл (2024-2025) систематизував адаптацію стандартних моделей дисконтованих грошових потоків до екстремальних воєнних умов. Ключові параметри змінилися кардинально: ставки дисконтування підвищилися до 20-30% (порівняно з 12-15% у довоєнний період), премія за воєнний ризик становить 8-15%, а горизонти планування скоротилися з 5-10 років до 1-3 років. Рівень вакантності офісної нерухомості у Києві залишається на рівні приблизно 25%, що відображає структурні зміни в попиті. Прогноз зростання цін диференційований регіонально: 5-7% для Києва та Одеси, до 10% для західних регіонів. Така методологічна плюралістичність ускладнює консолідацію планів на рівні компанії, але є об'єктивно необхідною через відсутність єдиних ринкових умов.

Галузеві дослідження українського ринку нерухомості (2023-2025) систематизували практичні адаптації на основі емпіричного аналізу реалізованих проєктів. Транзакційна активність почала відновлюватися: зростання на 3,3% у 2024 р. порівняно з 2023 роком, з концентрацією у Києві (48 тис. угод, 6% рік до року). Номінальне зростання цін становило 15,7% на первинному ринку та 11,9%

на вторинному у 2024 р., проте реальне зростання з урахуванням інфляції (12%) склало лише приблизно 3% для первинного ринку та 0% для вторинного, що вказує на стагнацію купівельної спроможності. Критичною проблемою залишається дефіцит робочої сили та зростання вартості будматеріалів на 35-45% порівняно з довоєнним рівнем. Методологія тріажу портфелів проєктів, модульного будівництва та етапного менеджменту з частими контрольними точками (кожні 3-6 місяців) стала стандартною практикою виживання девелоперських компаній.

ТЕГОВА/Українська асоціація оцінювачів (2024) розробила методологію адаптації оцінки нерухомості до умов фрагментованого та волатильного ринку, систематизувавши нові драйвери вартості: наявність бомбосховищ, автономне енергопостачання, відстань від критичної інфраструктури. Регіональна диференціація цін є екстремальною: зниження на 70% у прифронтових зонах при зростанні на 66% у Львові та зростання на 98% в Івано-Франківську (порівняно з березнем 2021 року). Ця сегментація вимагає паралельного застосування різних методологій залежно від регіону: традиційні моделі дисконтованих грошових потоків з помірними коригуваннями для західних регіонів, інтенсивний сценарний аналіз та симуляції Монте-Карло ( $\pm 30-50\%$  волатильність) для центральних, експертні методи (Дельфі) та опціонний аналіз для східних та південних, грантове планування з урахуванням ризиків розмінування для окупованих та прифронтових територій.

Воєнний контекст створив ситуацію, коли традиційні методи планування доходів девелоперів стали фундаментально неадекватними через: екстремальну волатильність макроекономічних параметрів; просторову фрагментацію єдиного ринку на ізольовані сегменти з радикально різними ризик-профілями; необхідність інтеграції нефінансових параметрів (безпека, автономність, міграційні потоки) як основних драйверів вартості; зростаючу роль грантового та змішаного фінансування, що вимагає нових методологічних інструментів. Методологічна адаптація є не тимчасовим коригуванням, а формуванням нової парадигми планування в умовах перманентної невизначеності, що вимагає постійного моніторингу (оновлювані прогнози на щомісячній/щотижневій

основі), скорочення горизонтів релевантності аналогів (3-6 місяців замість 12-18), гнучких інструментів (модульне будівництво, контрольні етапи кожні 3-6 місяців) та інтеграції міждисциплінарних підходів (геополітичний аналіз, безпекові дослідження, геоінформаційні системи, соціологія міграції).

Проведений аналіз еволюції методів планування доходів у девелопменті виявив фундаментальну методологічну проблему: жоден з існуючих методів не здатен ізольовано адресувати всю сукупність виявлених особливостей формування доходів (табл. 1.5) та забезпечити реалізацію сформульованих теоретичних імперативів (табл. 1.4). Детерміновані методи дисконтованих грошових потоків ефективні для врахування темпоральної асинхронності та мультिवаріантності джерел, але повністю ігнорують циклічну волатильність та екстремальну невизначеність. Стохастичні методи адресують невизначеність, але не капіталізують опціональну природу проєктів. Опціонні методи враховують управлінську гнучкість, але складні у практичному застосуванні. Циклічні та економетричні методи прогнозують ринкову динаміку, але вимагають довгих історичних рядів, відсутніх в умовах структурних зламів. Методи машинного навчання підвищують точність прогнозів, але втрачають ефективність при радикальних змінах середовища.

Ця методологічна фрагментація посилюється специфікою воєнного контексту України, де традиційні методи стають фундаментально неадекватними через просторову фрагментацію ринку, необхідність інтеграції безпекових параметрів та зростаючу роль грантового фінансування. Аналіз практики українських девелоперів 2022-2025 років показує хаотичне застосування різних методів без системної методології їх інтеграції, що призводить до суперечливих планових показників та неефективного використання аналітичних ресурсів.

Це обумовлює необхідність переходу від фрагментованого застосування окремих методів до розробки інтегрованого методичного підходу, який би системно поєднував переваги різних методів, компенсуючи обмеження кожного з них, та забезпечував адаптивність до специфіки різних типів девелоперських

підприємств (табл. А1. Додатку А) та реалізацію ключових імперативів сучасного планування.

Розробка інтегрованого методичного підходу базується на системному синтезі методологічних складових процесу планування доходів, кожна з яких забезпечує врахування специфічних груп особливостей формування доходів та реалізує відповідні імперативи планування.

Інтегрований методичний підхід до планування доходів девелоперських підприємств визначається як багаторівнева система взаємопов'язаних методологічних компонентів, що забезпечує комплексне врахування виявлених особливостей формування доходів (темпоральна асинхронність, проектна дискретність, циклічна волатильність, опціональна природа, мультिवаріантність джерел, територіальна локалізація, регуляторна детермінованість, макроекономічна еластичність, ринкова фрагментація, структурна трансформація попиту, відновлювальні джерела, екстремальна невизначеність) через синергетичну інтеграцію детермінованих, стохастичних, опціонних, циклічних, економетричних та ML/AI методів на стратегічному, тактичному, операційному та контрольному-аналітичному рівнях планування з реалізацією імперативів системності, адаптивності, стейкхолдер-орієнтованості, сталості, цифровізації, інноваційності, поведінкової обґрунтованості, генеративної автоматизації, платформної екосистемності, ризик-орієнтованості, довгостроковості та клієнтоцентричності.

Концептуальна архітектура інтегрованого підходу структурована за чотирма взаємопов'язаними рівнями, що забезпечують комплексне охоплення всього процесу планування від стратегічного бачення до оперативної реалізації (рис. 1.1).

Кожен рівень характеризується специфічним часовим горизонтом, методологічним інструментарієм, адресованими особливостями формування доходів та реалізованими імперативами планування, при цьому всі рівні інтегровані через систему інформаційних потоків та механізмів зворотного зв'язку, що забезпечує цілісність та узгодженість процесу планування.



Рис. 1.1. Концептуальна архітектура інтегрованого методичного підходу до планування доходів підприємств сфери девелопменту

Джерело: розроблено автором

Стратегічний рівень інтегрованого підходу охоплює горизонт планування

5-10 років та фокусується на довгостроковому прогнозуванні ринкових трендів, ідентифікації стратегічних можливостей та загроз, оцінці вартості стратегічної гнучкості. Методологічною основою цього рівня є синтез циклічних методів С. Пирра, С. Роулака і В. Борна для ідентифікації фази ринкового циклу та прогнозування точок перелому, економетричних моделей В. Веатона та Г. Нечаєва для виявлення фундаментальних детермінант цін нерухомості та розпізнавання ринкових бульбашок, опціонних методів С. Тітмана та Л. Трігеоргіса для капіталізації вартості управлінської гнучкості при виборі між альтернативними стратегіями та оцінки критичних порогів прибутковості для ініціації проєктів, а також інтеграції ESG-факторів згідно з концепцією подвійної матеріальності для врахування впливу екологічних, соціальних та управлінських аспектів на довгострокову вартість.

На стратегічному рівні враховані особливості циклічної волатильності через систему провідних індикаторів для раннього розпізнавання фазових переходів ринкових циклів, макроекономічної еластичності через структурні економетричні рівняння, що пов'язують ціни нерухомості з макроекономічними змінними (процентні ставки, ВВП, демографічні тренди), опціональної природи через математичну оцінку вартості відкладення інвестиційних рішень та поетапної реалізації проєктів, відновлювальних джерел через інтеграцію грантового та змішаного фінансування у стратегічні фінансові моделі. Реалізуються імперативи довгостроковості через орієнтацію на створення стійкої довгострокової вартості для всіх груп стейкхолдерів протягом повного життєвого циклу активів (20-50 років), стейкхолдер-орієнтованості через багатовимірну оптимізацію, що враховує інтереси інвесторів, клієнтів, співробітників, місцевих громад та суспільства, сталості через інтеграцію ESG-критеріїв як драйверів створення додаткової вартості (преміум 10-15% за зелену сертифікацію, доступ до пільгового "зеленого" фінансування), ризик-орієнтованості через стратегічний аналіз системних ризиків та розробку антикризових сценаріїв.

Тактичний рівень охоплює горизонт планування 1-3 роки та фокусується

на деталізації стратегічних планів у конкретні проектні бюджети, графіки реалізації та цільові показники ефективності. Методологічною основою є детерміновані моделі дисконтованих грошових потоків з багаторівневим дисконтуванням різних компонентів доходів за диференційованими ставками відповідно до їх ризик-профілю, доповнені стохастичними методами через моделювання ймовірнісних розподілів ключових змінних (темпи продажів, ціни реалізації, вартість будівництва, процентні ставки) та обчислення метрик ризику для пошуку оптимальних параметрів проекту (оптимальний мікс продуктів, оптимальний таймінг запуску, оптимальна цінова стратегія) через симуляцію множинних альтернативних конфігурацій, а також сценарним плануванням з розробкою мінімум трьох сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний) з оцінкою ймовірностей їх реалізації та розрахунком очікуваної вартості як зваженої суми.

На тактичному рівні враховуються особливості темпоральної асинхронності через побудову детальних графіків грошових потоків з урахуванням багатолітнього лагу між інвестиціями та доходами та застосування багаторівневого дисконтування для адекватної оцінки тимчасової вартості різнотермінових потоків, мультिवаріантності джерел через окреме моделювання різних потоків доходів (продаж об'єктів, орендні платежі, доходи від супутніх послуг, грантове фінансування) з диференційованими ставками дисконтування та ризик-профілями, проектної дискретності через моделювання концентрації надходжень у певні періоди та її впливу на ліквідність і фінансову стійкість компанії, регуляторної детермінованості через інтеграцію регуляторних сценаріїв (зміни містобудівного законодавства, податкового регулювання, екологічних вимог) у фінансові моделі. Реалізуються імператив системності через інтеграцію фінансового, будівельного, маркетингового та ризик-планування у єдину узгоджену систему проектних бюджетів, адаптивності через квартальний перегляд планових показників на основі аналізу відхилень фактичних результатів від планових та коригування базових припущень відповідно до нових ринкових реалій, ризик-орієнтованості через комплексну

систему квантифікації та управління проектними ризиками (ринкові, фінансові, операційні, регуляторні) з використанням стохастичного моделювання та стрес-тестування, інноваційності через моделювання нових бізнес-моделей та інноваційних концепцій проєктів з оцінкою їх економічної доцільності та конкурентних переваг.

Операційний рівень охоплює горизонт планування 1-12 місяців та фокусується на щомісячному та щотижневому плануванні продажів, коригуванні цін, оптимізації маркетингових активностей та управлінні грошовими потоками в режимі реального часу. Методологічною основою є ML/AI методи через інтеграцію структурованих, геопросторових, візуальних та текстових даних з підвищенням точності прогнозів на 18-25% порівняно з традиційними економетричними методами, динамічного ціноутворення через AI-алгоритми реального часу, що автоматично коригують ціни відповідно до поточного попиту, конкурентної активності та профілів поведінки споживачів з підвищенням доходів на 5-15%, гіперперсоналізації комерційних пропозицій через аналіз поведінкових патернів, демографічних характеристик та психографічних профілів потенційних покупців з підвищенням конверсії на 15-25%, а також моніторингу в режимі реального часу через «dashboard-системи» з автоматичним виявленням критичних відхилень від планових показників та генерацією «alert-повідомлень» для менеджменту.

На операційному рівні адресуються особливості територіальної локалізації через мультимодальні моделі глибокого навчання, що інтегрують геопросторові дані (локаційні атрибути, інфраструктурна забезпеченість, транспортна доступність), візуальні дані (комп'ютерне бачення для аналізу вуличних пейзажів та архітектурного контексту) та соціально-демографічні дані для точного прогнозування локальних цін та попиту, структурної трансформації попиту через аналіз змін у споживчих перевагах на основі даних CRM-систем, соціальних медіа та результатів маркетингових досліджень з оперативним коригуванням продуктового міксу та комунікаційних стратегій, ринкової фрагментації через диференційовані моделі планування для різних географічних сегментів з урахуванням їх специфічних ризик-профілів та ринкових умов (від стабільних

західних регіонів до волатильних прифронтових зон), поведінкових факторів для оптимізації фреймингу комерційних пропозицій, структури вибору та процесів прийняття рішень покупцями. Реалізуються імперативи цифровізації через AI-керовані платформи планування, що автоматизують рутинні процеси збору, обробки та аналізу даних, інтегруючи ERP-системи, CRM-платформи, системи управління проектами та BI-інструменти у єдине інформаційне середовище, клієнтоцентричності через омніканальну інтеграцію всіх точок контакту з клієнтами.

Контрольно-аналітичний рівень функціонує безперервно, пронизуючи всі три попередні рівні, та забезпечує моніторинг виконання планів, аналіз відхилень, виявлення причин розбіжностей між плановими та фактичними показниками, формування рекомендацій для коригування поточних планів та підвищення якості майбутнього планування. На контрольно-аналітичному рівні враховується особливість екстремальної невизначеності через механізми адаптивного реконфігурування системи планування залежно від виявлених змін у зовнішньому середовищі з автоматичним переходом між режимами функціонування (стабільність, підвищена готовність, виживання) та коригуванням параметрів планування (горизонти, частота перегляду, ставки дисконтування, премії за ризик), а також всі інші особливості формування доходів через механізми зворотного зв'язку між фактичними результатами та плановими припущеннями з систематичним аналізом причин відхилень та коригуванням методологічних підходів для підвищення точності майбутніх прогнозів.

Реалізуються імперативи системності через інтегровану систему KPI, що пов'язує показники різних рівнів планування (стратегічні, тактичні, операційні) та різних функціональних областей (фінанси, маркетинг, будівництво, персонал) у єдину збалансовану систему з каскадуванням цілей від корпоративного до проектного рівня, адаптивності через механізми ковзних прогнозів (rolling forecasts) з регулярним переглядом планових показників на основі аналізу фактичних результатів та зміни базових припущень відповідно до нових реалій, організаційного навчання через систематичне накопичення, кодифікацію та

використання знань і досвіду для поліпшення бізнес-процесів планування з формуванням баз знань про залежності між факторами середовища та результатами проєктів, ризик-орієнтованості через комплексну систему моніторингу та управління ризиками на всіх рівнях планування з використанням методів предиктивної аналітики для раннього виявлення потенційних загроз.

Критичною особливістю інтегрованого підходу є не лише вертикальна узгодженість між рівнями планування через каскадування стратегічних цілей у тактичні плани та оперативні завдання з механізмами зворотного зв'язку від оперативних результатів до коригування стратегії, але й горизонтальна інтеграція різних методологічних компонентів всередині кожного рівня через їх синергетичне поєднання, де сильні сторони одного методу компенсують обмеження іншого. На стратегічному рівні циклічні методи ідентифікують фазу ринку та прогнозують напрямок змін, економетричні моделі квантифікують зв'язки між макроекономічними змінними та цінами нерухомості, опціонний аналіз оцінює вартість стратегічної гнучкості, а ESG-інтеграція забезпечує врахування довгострокових факторів сталості – разом ці компоненти формують комплексну основу для стратегічних рішень. На тактичному рівні детерміновані DCF-моделі забезпечують базовий сценарій та структуру грошових потоків, стохастичні симуляції Монте-Карло квантифікують невизначеність навколо цього базового сценарію через моделювання розподілів ключових змінних, оптимізаційні алгоритми знаходять оптимальні параметри проєкту в просторі можливих альтернатив, а сценарне планування забезпечує готовність до різних варіантів розвитку подій – результатом є не точкова оцінка NPV, а ймовірнісний розподіл з обчисленням метрик ризику (VaR, CVaR) та оптимізованими параметрами проєкту для кожного сценарію. На операційному рівні ML/AI методи забезпечують високоточні прогнози попиту та автоматизацію рутинних процесів, динамічне ціноутворення оптимізує доходи в режимі реального часу, гіперперсоналізація підвищує конверсію через адаптацію пропозицій до індивідуальних потреб, а real-time моніторинг забезпечує швидке виявлення відхилень – синергія цих компонентів максимізує операційну ефективність. На контрольно-аналітичному рівні збалансована система показників забезпечує

комплексну оцінку ефективності у множинних перспективах, методологія EVM інтегровано відстежує прогрес за часом та вартістю, система раннього попередження активує своєчасні коригувальні дії, а база знань забезпечує організаційне навчання – інтеграція цих компонентів створює самовдосконалювану систему контролю та підвищення якості планування.

Систематизація інтегрованого методичного підходу за рівнями планування, особливостями формування доходів, реалізованими імперативами, ключовими інструментами та очікуваними результатами представлена у таблиці 1.8, що дозволяє комплексно оцінити внесок кожного рівня у вирішення виявлених методологічних проблем планування доходів девелоперських підприємств.

Таблиця 1.8

**Систематизація інтегрованого методичного підходу до планування доходів девелоперських підприємств**

<b>Рівень планування</b>	<b>Враховані особливості формування доходів</b>	<b>Реалізовані імперативи</b>	<b>Ключові інструменти</b>	<b>Очікувані результати</b>
1	2	3	4	5
Стратегічний 5-10 років	Циклічна волатильність; Макроекономічна еластичність; Опціональна природа; Відновлювальні джерела	Довгостроковість; Стейкхолдер-орієнтованість; Сталість; Ризик-орієнтованість	Індикатори циклів; Структурні рівняння; Моделі реальних опціонів; ESG KPI	Ідентифікація фази циклу; Прогноз довгострокових трендів; Оцінка вартості стратегічної гнучкості
Тактичний 1-3 роки	Темпоральна асинхронність; Мультиваріантність джерел; Проектна дискретність; Регуляторна детермінованість	Системність; Адаптивність; Ризик-орієнтованість; Інноваційність	Багаторівневе дисконтування; Кореляційні матриці; VaR/CVaR метрики; Стрес-тести	Детальні проектні бюджети; Ймовірнісні розподіли NPV; Оптимізовані параметри проектів
<i>Операційний 1-12 місяців</i>	Територіальна локалізація; Структурна трансформація попиту; Ринкова фрагментація; Поведінкові фактори	Цифровізація; Клієнтоцентричність; Генеративна автоматизація; Платформна екосистемність	Мультимодальні ML-моделі; AI-агенти; Предиктивна аналітика; Dashboard KPI	Підвищення точності прогнозів; Збільшення конверсії; Оптимізація цін

Продовження табл.1.8

1	2	3	4	5
Контрольно-аналітичний Безперервно	Екстремальна невизначеність; Всі особливості через зворотний зв'язок	Системність; Адаптивність; Організаційне навчання; Ризик-орієнтованість	Інтегровані КРІ (BSC, 4 перспективи); Система OKR для каскадування цілей; Індекси SPI/CPI (EVM); Автоматичні сповіщення (alerts); Документація кращих практик	Виявлення відхилень та їх причин; узгодження стратегічних цілей з операційними завданнями; коригування планів; накопичення організаційного досвіду

*Джерело:* розроблено автором на основі синтезу західних та вітчизняних методологічних підходів

Представлена таблиця демонструє, що інтегрований методичний підхід забезпечує комплексне врахування всіх дванадцяти виявлених особливостей формування доходів девелоперських підприємств через синергетичну взаємодію методологічних компонентів на чотирьох рівнях планування. Циклічна волатильність, макроекономічна еластичність, опціональна природа та відновлювальні джерела адресуються на стратегічному рівні через циклічні, економетричні, опціонні методи та ESG-інтеграцію. Темпоральна асинхронність, мультиваріантність джерел, проектна дискретність та регуляторна детермінованість адресуються на тактичному рівні через DCF-моделювання, стохастичні симуляції, оптимізаційні алгоритми та сценарне планування. Територіальна локалізація, структурна трансформація попиту, ринкова фрагментація та поведінкові фактори адресуються на операційному рівні через ML/AI методи, динамічне ціноутворення, гіперперсоналізацію та real-time моніторинг. Екстремальна невизначеність адресується на контрольно-аналітичному рівні через механізми адаптивного реконфігурування, а всі інші особливості – через зворотний зв'язок між фактичними результатами та плановими припущеннями.

Аналогічно, інтегрований підхід забезпечує реалізацію усіх

сформульованих імперативів планування доходів через специфічні механізми на кожному рівні. Стратегічний рівень реалізує імперативи довгостроковості (горизонт 5-10 років, врахування життєвого циклу активів 20-50 років), стейкхолдер-орієнтованості (багатовимірна оптимізація інтересів), сталості (ESG-інтеграція як драйвер вартості) та ризик-орієнтованості (стратегічний аналіз системних ризиків). Тактичний рівень реалізує імперативи системності (інтеграція фінансового, будівельного, маркетингового планування), адаптивності (квартальний перегляд планів), ризик-орієнтованості (стохастичне моделювання та стрес-тести) та інноваційності (моделювання нових бізнес-моделей). Операційний рівень реалізує імперативи цифровізації (AI-керовані платформи), клієнтоцентричності (омніканальна інтеграція, гіперперсоналізація), генеративної автоматизації (AI-агенти для складних завдань) та платформної екосистемності (інтеграція з цифровими платформами, монетизація мережесих ефектів). Контрольно-аналітичний рівень реалізує імперативи системності (інтегровані KPI у 4 перспективах), адаптивності (ковзні прогнози), організаційного навчання (база знань) та ризик-орієнтованості (раннє попередження про відхилення).

Критично важливою особливістю контрольно-аналітичного рівня є інтеграція двох комплементарних систем управління ефективністю: збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) з ключовими показниками ефективності (Key Performance Indicators, KPI) та системи цілей і ключових результатів (Objectives and Key Results, OKR). Ці системи не є взаємозамінними, а формують синергетичну дуальність, де KPI забезпечують моніторинг стабільної операційної досконалості, а OKR стимулюють досягнення проривних амбітних результатів.

Система KPI на основі BSC забезпечує вимірювання поточної ефективності у чотирьох взаємопов'язаних перспективах, що представлені у таблиці 1.9

Таблиця 1.9

**Структура ключових показників ефективності (KPI) на підприємствах сфери девелопменту за перспективами збалансованої системи показників (BSC)**

Перспектива BSC	Ключові показники ефективності (KPI)	Пояснення показників
Фінансова	Рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI) Внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return, IRR) Маржинальність продажів Оборотність капіталу Структура доходів за джерелами	Показують здатність проєктів генерувати прибуток та забезпечувати ефективне використання капіталу. ROI відображає прибуток на одиницю інвестованого капіталу, IRR показує ставку прибутковості інвестиції, маржинальність демонструє різницю між виручкою та прямими витратами
Клієнтська	Індекс прихильності клієнтів (Net Promoter Score, NPS) Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score, CSAT) Частка повторних покупців Конверсія лідів у продажі Швидкість продажів (absorption rate)	Відображають лояльність клієнтів та ефективність маркетингу і продажів. NPS вимірює готовність клієнтів рекомендувати компанію, CSAT показує рівень задоволеності, конверсія демонструє ефективність воронки продажів, absorption rate вказує на ринковий попит
Внутрішніх процесів	Дотримання термінів будівництва Якість виконання (відсоток дефектів) Ефективність використання ресурсів Цикл обробки заявок	Характеризують операційну досконалість та ефективність внутрішніх бізнес-процесів. Показники дотримання термінів та якості відображають надійність виконання, ефективність ресурсів демонструє продуктивність, цикл обробки заявок показує швидкість реагування на клієнтів
Навчання та розвитку	Рівень компетентності персоналу Кількість впроваджених інновацій Якість планування - точність прогнозів (Mean Absolute Percentage Error, MAPE)	Забезпечують довгострокову конкурентоспроможність через розвиток людського капіталу та інновацій. Компетентність персоналу відображає якість команди, інновації показують здатність до розвитку, точність прогнозів (MAPE) демонструє аналітичну зрілість

*Джерело: розроблено автором*

Ця система забезпечує безперервний моніторинг операційної досконалості через встановлені норми та діапазони прийнятності для кожного показника, дозволяючи виявляти відхилення та ініціювати коригувальні дії на ранніх стадіях.

Система OKR забезпечує каскадування амбітних цілей від стратегічного рівня до операційного з фокусом на досягнення проривних результатів, що

систематизовано у таблиці 1.10

Таблиця 1.10

**Структура системи цілей та ключових результатів (OKR) за рівнями організації підприємств сфери девелопменту**

Рівень OKR	Приклад цілі (Objective)	Ключові результати (Key Results)	Горизонт	Характеристика амбітності
Корпоративний (стратегічний)	Стати лідером ESG-девелопменту в Україні	KR1: більш половини девелоперських проєктів мають зелену сертифікацію KR2: Премія за ESG становить більш ніж 15% від середньоринкових цін KR3: Залучено 50 млн.дол. зеленого фінансування	1-3 роки	Високо амбітно: вимагає трансформації портфелю, створення нових компетентностей та стратегічних партнерств
Проектний (тактичний)	Успішно запустити та продати проєкт	KR1: Досягти швидкості продажів квартир/міс. KR2: Забезпечити маржинальність більш ніж 25% KR3: Отримати індекс прихильності клієнтів	6-18 міс.	Амбітно: перевищує середньоринкові показники, вимагає оптимізації всіх аспектів проєкту
Функціональний (операційний)	Максимізувати конверсію та швидкість продажів (відділ продажів)	KR1: Підвищити конверсію лідів KR2: Скоротити цикл угоди KR3: Забезпечити 85% виконання щомісячних планових продажів	3 міс. (квартал)	Амбітно: вимагає процесних інновацій, впровадження нових інструментів, інтенсивного навчання команди

*Джерело:* розроблено автором

Для розуміння комплементарності систем KPI та OKR необхідна їх порівняльна характеристика (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

**Порівняльна характеристика систем KPI та OKR**

Критерій порівняння	Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI)	Цілі та ключові результати (Objectives and Key Results, OKR)
1	2	3

## Продовження 1.11

1	2	3
Ключове питання	"Наскільки добре ми виконуємо те, що маємо робити?"	"Чого амбітного ми хочемо досягти?"
Фокус	Процеси – контроль ефективності виконання встановлених бізнес-процесів	Результати – визначення амбітних цільових станів для створення конкурентних переваг
Характер показників	Стабільні, відстежуються безперервно для забезпечення операційної досконалості	Динамічні, переглядаються щоквартально для забезпечення стратегічної гнучкості та фокусування на пріоритетах
Тип цілей	Досяжні норми з діапазонами прийнятності, що забезпечують стабільність базових бізнес-процесів	Проривні цілі, що виходять за межі поточної ефективності та вимагають інновацій, трансформації підходів та мобілізації організаційних зусиль
Призначення	Моніторинг операційних показників, забезпечення стабільності, раннє виявлення проблем	Фокусування на пріоритетах, стимулювання інновацій, досягнення конкурентних переваг, створення стратегічної вартості

*Джерело:* розроблено автором

Інтеграція KPI та OKR здійснюється через три ключові механізми взаємодії, що систематизовані у таблиці 1.12.

Таблиця 1.12

### Механізми інтеграції систем KPI та OKR

Механізм інтеграції	Опис взаємодії
1. KPI як індикатори спроможності досягнення OKR	Стабільно низькі показники KPI сигналізують про неможливість досягнення амбітних OKR без системних змін у процесах, навчанні персоналу або інвестиціях у технології
2. Трансформація досягнутих OKR у нові стандарти KPI	Після успішного досягнення проривної мети OKR, цей новий рівень ефективності закріплюється як оновлений KPI-стандарт, а нова амбітна мета OKR встановлюється на ще вищому рівні
3. Діагностика причин невиконання OKR через аналіз KPI	Аналіз провалених або частково досягнутих OKR через призму KPI дозволяє ідентифікувати конкретні операційні слабкості, що блокують проривні результати

*Джерело:* розроблено автором

Інтеграція KPI та OKR через єдину цифрову платформу (dashboard-система з візуалізацією у реальному часі) забезпечує комплексне бачення ефективності на всіх рівнях організації: стабільні KPI сигналізують про операційні проблеми,

що потребують негайного втручання (наприклад, падіння конверсії нижче порогового рівня, перевищення бюджету будівництва, зростання циклу обробки заявок), тоді як динаміка досягнення OKR показує прогрес у реалізації стратегічних амбіцій та необхідність коригування пріоритетів (наприклад, прискорення або уповільнення програми зеленої сертифікації залежно від ринкового попиту та доступності пільгового фінансування).

Інтеграція методології Earned Value Management (EVM – управління освоєним обсягом) з індексами Schedule Performance Index (SPI – індекс ефективності виконання графіку) та Cost Performance Index (CPI – індекс ефективності витрат) забезпечує комплексний контроль виконання проєктів одночасно за часовим та вартісним виміром, що систематизовано у таблиці 1.13.

Таблиця 1.13

**Індекси ефективності в методології управління освоєним обсягом проєктів (EVM) у девелопменті**

Індекс	Формула розрахунку	Інтерпретація значень
Індекс ефективності виконання графіку (Schedule Performance Index, SPI)	$SPI = \frac{EV}{PV}$ де: <b>EV (Earned Value)</b> - освоєна вартість виконаних робіт; <b>PV (Planned Value)</b> -планова вартість робіт за графіком	SPI > 1– випередження графіку; SPI = 1– точно за графіком; SPI < 1 – відставання від графіку
Індекс ефективності витрат (Cost Performance Index, CPI)	$CPI = \frac{EV}{AC}$ де: <b>AC - (Actual Cost)</b> – фактичні витрати на виконані роботи	CPI > 1– економія бюджету; CPI = 1– точно за бюджетом; CPI < 1 – перевитрата бюджету

*Джерело:* розроблено автором на основі стандартів PMI (Project Management Institute)

Комбінований аналіз індексів SPI та CPI дозволяє класифікувати стан проєктів відповідно до матриці управлінських рішень (табл. 1.14).

Таблиця 1.14

### Матриця класифікації стану проєктів за індексами SPI та CPI

Комбінація індексів	Характеристика стану	Можливі причини	Рекомендовані дії
$SPI > 1$ і $CPI > 1$	Ідеальний проєкт – випереджає графік з економією бюджету	Якісне планування, ефективна команда, сприятливі умови	Документувати кращі практики; використати резерви для додаткових можливостей
$SPI > 1$ і $CPI < 1$	Проєкт випереджає графік з перевитратою коштів	Прискорення робіт через додаткові ресурси	Оцінити комерційну доцільність прискорення
$SPI < 1$ і $CPI > 1$	Проєкт відстає від графіку, але економить бюджет	Недостатнє фінансування, неоптимальне планування ресурсів	Оптимізувати розподіл ресурсів; збільшити витрати для повернення до графіку
$SPI < 1$ і $CPI < 1$	Критичний стан – одночасне відставання та перевитрата	Системні проблеми в управлінні, непередбачені ускладнення	Негайне управлінське втручання; повний аудит; перегляд доцільності

*Джерело:* розроблено автором

Система автоматичних сповіщень (alerts) забезпечує проактивне управління відхиленнями через визначення багаторівневих порогів критичності, що представлено у таблиці 1.15.

Таблиця 1.15

### Багаторівнева система автоматичних сповіщень (alerts) про відхилення

Зона критичності	Діапазон відхилень	Автоматичні дії системи	Вимоги до відповідальних
Зелена зона	$\pm 5\%$	Стандартне відображення на інформаційній панелі (dashboard)	Рутинний моніторинг
Жовта зона	5-10%	Автоматичне email-сповіщення (alert) менеджера проєкту	Аналіз причин та план коригування
Помаранчева зона	10-15%	Інформування керівника напряму; щоденні автоматичні звіти	Детальний план відновлення; щотижневі звіти
Червона зона	$> 15\%$	Критичне сповіщення (critical alert) топ-менеджменту; ініціація екстреного засідання	Критичний перегляд проєкту; можливе призупинення

*Джерело:* розроблено автором

Автоматизація процесу виявлення та інформування відхилень через

алгоритми штучного інтелекту, що аналізують десятки показників у реальному часі, скорочує час реакції на проблеми з кількох днів (при ручному аналізі) до кількох годин, що критично важливо в умовах екстремальної невизначеності воєнного контексту.

Документація кращих практик через формалізовану систему управління знаннями забезпечує організаційне навчання та поліпшення якості майбутнього планування. Структура аналізу результатів реалізованих проєктів представлена у таблиці 1.16.

Таблиця 1.16

**Структура аналізу результатів реалізованих проєктів у системі управління знаннями**

Компонент аналізу	Зміст документації
1. Контекстні умови	Макроекономічна ситуація, фаза ринкового циклу, регуляторне середовище, конкурентний ландшафт на момент планування та реалізації
2. Планові припущення	Базові гіпотези щодо попиту, цін, вартості будівництва, процентних ставок, темпів продажів з обґрунтуванням джерел та методології формування
3. Фактичні результати	Реальні показники за всіма ключовими параметрами з квантифікацією відхилень від планових значень
4. Причини відхилень	Систематична ідентифікація факторів розбіжностей між планом та фактом з класифікацією на зовнішні (неконтрольовані) та внутрішні (контрольовані)
5. Коригувальні дії	Заходи, що були реалізовані для мінімізації негативних відхилень або капіталізації позитивних, з оцінкою їх ефективності
6. Методологічні висновки	Рекомендації щодо модифікації методів планування, коригування базових припущень, зміни параметрів моделей для підвищення точності майбутніх прогнозів

*Джерело:* розроблено автором

Ця структурована система управління знаннями стає корпоративним активом, що дозволяє новим проєктам та плановикам уникати повторення минулих помилок та використовувати перевірені успішні практики, реалізуючи імператив організаційного навчання.

Така інтегрована система вимірювання з поєднанням ключових показників ефективності, цілей та ключових результатів, управління освоєним обсягом з

індексами SPI та CPI, автоматичних сповіщень та системою управління знаннями реалізує ключові імперативи контрольного-аналітичного рівня планування: адаптивність через поєднання стабільності операційного контролю з гнучкістю стратегічного фокусування та швидкою реакцією на відхилення; системність через каскадування цілей та показників від корпоративного до індивідуального рівня з інтеграцією часового та вартісного контролю; організаційне навчання через систематичне документування факторів успіху та невдач з трансформацією досвіду у формалізовані знання; ризик-орієнтованість через багаторівневу систему раннього попередження про критичні відхилення з автоматизованою ескалацією та вимогою коригувальних дій.

Отже, запропонований інтегрований методичний підхід до планування доходів девелоперських підприємств створює методологічний фундамент для системної трансформації процесу планування від фрагментованого застосування окремих методів до цілісної багаторівневої системи на стратегічному, тактичному, операційному та контрольному-аналітичному рівнях.

Ключовою інноваційною характеристикою розробленого підходу є його здатність адресувати виявленні особливості формування доходів у девелопменті через механізм горизонтальної та вертикальної інтеграції методологічних компонентів. Вертикальна інтеграція забезпечує каскадування стратегічних цілей у тактичні плани та оперативні завдання з механізмами зворотного зв'язку від результатів виконання до коригування стратегії, тоді як горизонтальна інтеграція реалізує синергетичне поєднання різних методів всередині кожного рівня, де сильні сторони одного методу компенсують обмеження іншого.

Особливу актуальність розроблений підхід набуває в умовах екстремальної невизначеності воєнного контексту України, де він забезпечує адаптивне реконфігурування системи планування залежно від змін у зовнішньому середовищі з автоматичним переходом між режимами функціонування та коригуванням параметрів планування. Інтеграція методологічних адаптацій для воєнних умов (грантове планування, геопросторова сегментація ринку, інтеграція безпекових параметрів, скорочення

горизонтів планування, підвищення премій за ризик) у загальну архітектуру підходу робить його релевантним не лише для стабільних ринкових умов, але й для середовищ з перманентною невизначеністю.

### **Висновки до першого розділу**

1. Зростання складності економічного середовища та підвищення вимог до точності прогнозування фінансових результатів призводить до необхідності з'ясування нових теоретико-методологічних засад планування доходів підприємств у сфері девелопменту, які полягають у з'ясуванні та уточненні понятійно-категоріального апарату, вивченні особливостей формування доходів, систематизації методів їх планування та оцінюванні ефективності застосування інтегрованих методичних підходів.

2. Ускладнення ринкових процесів, зростання невизначеності зовнішнього середовища та посилення конкуренції обумовило необхідність переосмислення сутності планування доходів, яке визначено як структурована, багаторівнева система взаємопов'язаних аналітичних, прогностичних, оптимізаційних та контрольних процедур, спрямована на науково обґрунтоване визначення цільових параметрів майбутніх грошових надходжень з урахуванням стратегічних цілей організації, інтересів стейкхолдерів та принципів сталого розвитку.

3. Теоретичні підходи до планування доходів пройшли складний процес еволюції, в межах якого виокремлено принципові етапи: класичний (А. Сміт, Д. Рікардо, Ж.-Б. Сей), неокласичний (А. Маршалл, К. Менгер), кейнсіанський, інституціональний (Р. Коуз, О. Вільямсон) та сучасний постіндустріальний. Останній етап характеризується інтеграцією поведінкової економіки, теорії платформ, концепції динамічних здібностей, принципів ESG та технологій штучного інтелекту. Таким чином, можна говорити про значне ускладнення методологічного апарату планування доходів.

4. Планування доходів у девелопменті має складну структуру

імперативів, в межах якої виокремлено такі принципові компоненти: системності, адаптивності, стейкхолдер-орієнтованості, сталості, цифровізації, інноваційності, поведінкової обґрунтованості, генеративної автоматизації, платформної екосистемності, ризик-орієнтованості, довгостроковості та клієнтоцентричності. Центральними та системоутворюючими є імперативи адаптивності та ризик-орієнтованості, які набувають особливого значення в умовах екстремальної невизначеності.

5. В умовах воєнного стану, зростаючої ролі відновлювальних джерел фінансування та фрагментації ринку в геометричній прогресії збільшуються ризики неточного планування доходів, що потребує формування нового розуміння девелопменту як особливого виду підприємницької діяльності з координації множинних стейкхолдерів, структурування фінансових потоків та управління портфелем ризиків для створення багатовимірної вартості. З'ясовано роль та місце відновлювального девелопменту у процесі повоєнної відбудови України.

6. Формування доходів у девелопменті характеризується важливими особливостями, зокрема: темпоральною асинхронністю, проектною дискретністю, циклічною волатильністю, опціональною природою, мультिवаріантністю джерел, територіальною локалізацією, регуляторною детермінованістю, макроекономічною еластичністю, ринковою фрагментацією, структурною трансформацією попиту, відновлювальними джерелами та екстремальною невизначеністю. Висока якість врахування цих особливостей дозволяє на якісному рівні здійснювати планування доходів.

7. Планування доходів девелоперських підприємств пов'язане із застосуванням різноманітних методів, які систематизовано за групами: детерміновані, стохастичні, опційні, циклічні, економетричні та ML/AI методи. З цією метою в роботі узагальнено та систематизовано класифікацію методів планування доходів та визначено зміст інтегрованого методичного підходу як багаторівневої системи взаємопов'язаних методологічних компонентів.

8. Інтегрований методичний підхід потребує розробки дієвих

механізмів контролю та аналізу, які узгоджуватимуться з сучасними концептуальними положеннями ефективності планування. На основі аналізу, узагальнення та систематизації сучасних підходів у дослідженні обґрунтовано інтеграцію збалансованої системи показників (BSC) з системою цілей та ключових результатів (OKR), методологією управління освоєним обсягом (EVM) та системою автоматичних сповіщень про відхилення.

9. Виходячи з систематизації основних характеристик воєнного контексту України, підходів до адаптації методів планування визначено ключові трансформації: підвищення ставок дисконтування, скорочення горизонтів планування, інтеграція безпекових параметрів як драйверів вартості, врахування грантового фінансування як основного джерела для відновлювального девелопменту. Відповідно представлено деталізовану систему методологічних адаптацій для різних регіональних сегментів ринку.

10. Таким чином, ефективне планування доходів девелоперських підприємств зводиться до необхідності застосування інтегрованого методичного підходу з синергетичним поєднанням різних методів на стратегічному, тактичному, операційному та контрольному-аналітичному рівнях. Ідентифіковано та систематизовано основні методичні компоненти, які мають бути покладені в основу такого планування з урахуванням виявлених особливостей формування доходів та сформульованих імперативів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ДЕВЕЛОПМЕНТУ НЕРУХОМОСТІ

#### 2.1. Розвиток девелопменту нерухомості в Україні та світі

Встановлені в першому розділі теоретичні імперативи планування доходів (системність, адаптивність, стейкхолдер-орієнтованість, сталість, цифровізація, інноваційність, поведінкова обґрунтованість, генеративна автоматизація, платформна екосистемність, ризик-орієнтованість, довгостроковість, клієнтоцентричність) та розкриті специфічні особливості формування доходів підприємств у сфері девелопменту (темпоральна асинхронність, проектна дискретність, циклічна волатильність, опціональна природа, мультिवаріантність джерел, територіальна локалізація, регуляторна детермінованість, макроекономічна еластичність, ринкова фрагментація, структурна трансформація попиту, відновлювальні джерела, екстремальна невизначеність) формують методологічну основу для аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку девелопменту нерухомості як в глобальному контексті, так і в специфічних умовах української економіки.

Розуміння макроекономічного контексту та структурних трансформацій ринків нерухомості є критично важливим для ефективного планування доходів девелоперських підприємств, оскільки виявлені особливості циклічної волатильності, макроекономічної еластичності та регуляторної детермінованості безпосередньо впливають на здатність компаній генерувати стабільні грошові потоки та забезпечувати довгострокову фінансову стійкість.

Світові ринки нерухомості пережили безпрецедентну трансформацію в період 2020-2025 років, що кардинально змінило умови функціонування девелоперських підприємств та вимагає переосмислення традиційних підходів до планування доходів. Пандемія COVID-19 ініціювала складний ланцюг

макроекономічних змін, що продовжують впливати на галузь: початковий шок попиту та пропозиції у 2020 р. змінився періодом надмірного стимулювання економіки та дешевих позик у 2021-2022 роках, що призвело до перегріву ринків нерухомості, після чого несподівано швидка інфляція змусила центральні банки різко підвищити процентні ставки у 2022-2023 роках, створивши нову реальність високої вартості капіталу, яка фундаментально впливає на економіку девелоперських проєктів через виявлену особливість макроекономічної еластичності.

Величезний обсяг ринку нерухомості в країнах з глобальною економікою, що визначається внеском сектору нерухомості у ВВП, робить його індикатором більш широких економічних проблем та підкреслює системну важливість галузі для національних економік (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Внесок сектору нерухомості у ВВП у деяких країнах з глобальною економікою у 2023 р.**

Країна	Частка сектору нерухомості у ВВП, %
Швеція	23
Канада	13
Німеччина	20
Таїланд	10
Нідерланди	10
Малайзія	3
Австралія	13
Індонезія	15
Гонконг	10

*Джерело:* складено автором на основі [117;118]

Представлені дані демонструють суттєву диференціацію внеску сектору нерухомості в економіку різних країн – від 3% у Малайзії до 23% у Швеції, що відображає різні моделі економічного розвитку, ступінь зрілості ринків нерухомості та роль житлового та комерційного будівництва в національних економіках. Особливо високі показники у скандинавських країнах (Швеція – 23%) та Німеччині (20%) пояснюються розвиненими інституційними ринками нерухомості, значними обсягами професійного управління активами та

інтеграцією нерухомості у пенсійні та інвестиційні портфелі населення. Це створює специфічні умови для планування доходів девелоперів – у країнах з високою часткою сектору нерухомості у ВВП девелоперські компанії функціонують у середовищі більш розвинених фінансових інструментів, вищої конкуренції та жорсткіших регуляторних вимог, що реалізує виявлену особливість регуляторної детермінованості формування доходів.

Основними домінуючими проблемами в галузі нерухомості та її стейкхолдерів у пост-пандемічний період є: високі процентні ставки, що підвищують вартість боргового фінансування та знижують доступність іпотечних кредитів для кінцевих покупців; потрясіння на інвестиційних ринках через переоцінку ризиків та відтік капіталу з нерухомості у більш ліквідні активи; підвищення орендної плати за індексовані договори оренди, що створює соціальну напругу та регуляторні ризики; матеріальні вузькі місця через порушення глобальних ланцюгів постачання будівельних матеріалів; потоки біженців та міграційні процеси, що створюють асиметричний попит на житло в різних регіонах. Фінансова нестабільність домогосподарств, спричинена підвищенням відсоткових ставок, викликає серйозне занепокоєння на ринку нерухомості, оскільки загрожує подальшим зниженням цін на нерухомість та створює негативний вплив на інвестиції через ефект від'ємного зворотного зв'язку: зниження цін; погіршення балансів банків; скорочення кредитування і подальше зниження попиту та цін.

У відповідь на цю ситуацію, девелопери змушені скорочувати свої проекти, щоб протистояти низькому попиту і зростанню вартості кредитів. Це, в свою чергу, поглиблює ефект негативного впливу на рівень інвестицій у сектор нерухомості через механізм проциклічної поведінки: у період погіршення ринкових умов девелопери одночасно скорочують пропозицію, що в середньостроковій перспективі (3-5 років) створює дефіцит та сприяє новому зростанню цін, але в короткостроковій перспективі посилює економічний спад через зниження зайнятості в будівництві та суміжних галузях. Ця циклічна динаміка реалізує виявлену особливість циклічної волатильності формування

доходів девелоперських підприємств, де амплітуда коливань прибутковості значно перевищує загальноекономічні цикли.

Охолодження ринку житла може вплинути на розвиток ВВП трьома фундаментальними способами, кожен з яких безпосередньо впливає на формування доходів девелоперських компаній: менший внесок будівельного сектору через скорочення обсягів нового будівництва, зниження споживання через ефект багатства та зростання вартості іпотечного обслуговування, ризик фінансової кризи через погіршення балансів банків та можливі дефолти девелоперів. Зменшення кількості угод та зменшення попиту на нерухомість може мати прямий вплив на додану вартість від будівельної діяльності та пов'язаної з нею діяльності. На піку житлового буму в 2006 р. валове нагромадження основного капіталу в житловому будівництві в Євразоні становило 7% ВВП, впавши до 4,8% ВВП у найнижчій точці після світової фінансової кризи 2015 року [119], що демонструє масштаб можливих коливань та їх вплив на доходи девелоперів через виявлену особливість проектної дискретності – концентрацію доходів у періоди завершення проектів з тривалими періодами від'ємних грошових потоків під час будівництва.

Хоча слабкість будівельного сектора може призвести до повільного зростання в майбутньому, цей сектор недостатньо великий, щоб самостійно занурити місцеву економіку Північної Америки та Європи в рецесію. Набагато важливішим є вплив на споживання, на яке припадає 68% ВВП у США та 52% ВВП у Європі [119]. На споживання можна впливати двома фундаментальними механізмами, що мають різну силу впливу залежно від інституційних особливостей національних ринків іпотечного кредитування.

Зростання вартості іпотечних кредитів може зменшити дискреційні витрати потенційних покупців у сфері девелопменту нерухомості через механізм підвищення поточних платежів за існуючими іпотечними кредитами з плаваючою ставкою та зниження доступності нових іпотечних кредитів через вищі відсоткові ставки. Серйозність впливу варіюється від країни до країни, залежно від того, скільки часу потрібно, щоб вищі відсоткові ставки були

перекладені на власників об'єктів нерухомості. Це залежить від коефіцієнта боргового капіталу житлової нерухомості та середнього терміну іпотеки. Систематизація структури володіння нерухомістю за іпотечним статусом у провідних країнах світу (табл. 2.2) дозволяє оцінити диференційований вплив змін процентних ставок на різні національні ринки та, відповідно, на доходи девелоперських підприємств, що функціонують у цих юрисдикціях.

Таблиця 2.2

### Володіння нерухомістю за іпотечним статусом в деяких країнах світу

Країна	Частка нерухомості у власності, %	Частка нерухомості у власності, з іпотечним статусом, %
Італія	82,7	17,3
Німеччина	81,4	18,6
Велика Британія	74,5	25,5
Іспанія	68,6	31,4
Франція	67,9	32,1
США	60,3	39,7
Швеція	46,8	53,2

*Джерело:* складено автором на основі [120;121]

Представлені дані демонструють фундаментальну диференціацію національних ринків за ступенем фінансіалізації житлової власності, що має критичне значення для розуміння особливості макроекономічної еластичності формування доходів девелоперів. В Італії та Німеччині з низькою часткою іпотечного фінансування (17,3% та 18,6% відповідно) підвищення процентних ставок має обмежений вплив на поточні видатки домогосподарств, оскільки більшість власників не мають іпотечних зобов'язань або мають іпотеку з фіксованою ставкою та довгим терміном. Це створює більш стабільні умови для планування доходів девелоперів, знижуючи циклічну волатильність попиту. Натомість, Швеція з часткою іпотечної власності 53,2% демонструє екстремальну чутливість до змін процентних ставок, особливо враховуючи поширеність іпотек з плаваючою ставкою – підвищення ставки на 1% може призвести до зниження попиту на нове житло на 15-20%, що кардинально впливає на доходи девелоперів через різке скорочення продажів та необхідність

знижок для стимулювання попиту.

З іншого боку, Італія та Німеччина виявляються менш вразливими, ніж Швеція, Велика Британія та Іспанія не лише через нижчу частку іпотечної власності, але й через інституційні особливості іпотечних контрактів. У США частка іпотечних кредитів з регульованою ставкою скоротилася з понад 20% у 2007 р. до менш ніж 5% у 2023 р., і зараз найпоширенішими є 30-річні іпотечні кредити з фіксованою ставкою [122], що означає, що підвищення процентних ставок впливає переважно на нових покупців, а не на існуючих власників. Це створює асиметричний ефект: попит на нову нерухомість (включаючи девелоперські проєкти) скорочується значно сильніше, ніж загальна активність на ринку, оскільки існуючі власники з низькими фіксованими ставками мають сильний стимул не продавати своє житло та не купувати нове (де вони зіткнуться з поточними високими ставками). Цей ефект "замороження" ринку особливо негативно впливає на доходи девелоперів, створюючи ситуацію низького попиту при одночасному зростанні вартості будівельного фінансування.

В цілому загальна частка боргового капіталу в домоволодінні є відносно високою в країнах з розвиненими іпотечними ринками (табл. 2.2), що створює значний канал трансмісії монетарної політики на ринок нерухомості та доходи девелоперських компаній. Емпіричні дослідження показують, що еластичність попиту на нове житло за процентною ставкою становить приблизно -0,8 до -1,2 [122], що означає, що підвищення процентної ставки на 10% призводить до зниження попиту на 8-12%, безпосередньо впливаючи на обсяги продажів девелоперських проєктів та реалізуючи виявлену особливість макроекономічної еластичності формування доходів. Зниження цін на житло також може мати негативний вплив на споживання через ефект багатства, оскільки на будинки припадає 29% загального багатства в США [123]. Якщо безробіття суттєво не зросте, ефект багатства може бути обмеженим, оскільки домогосподарства матимуть менше стимулів збільшувати свої заощадження без ризику фінансових труднощів. Механізм ефекту багатства працює через сприйняття зміни вартості активів: коли ціни на нерухомість зростають, домогосподарства відчують себе

багатшими та схильні більше витратити на поточне споживання, тоді як зниження цін має зворотний ефект. Емпіричні оцінки гранично схильності до споживання з житлового багатства коливаються від 0,03 до 0,08 [123]., що означає, що зниження вартості житла на 10000 дол. призводить до скорочення споживання на 300-800 дол. на рік. Для девелоперських компаній це створює додатковий негативний зворотний зв'язок:

- зниження цін на нерухомість;
- зниження споживчих витрат;
- уповільнення економічного зростання;
- подальше зниження попиту на нерухомість;
- додатковий тиск на ціни, посилюючи виявлену особливість циклічної волатильності доходів.

волатильності доходів.

Компаративний аналіз динаміки ринків нерухомості провідних країн світу на основі даних Statista Market Insights (табл. 2.3) дозволяє оцінити масштаби та напрямки трансформації глобальної індустрії девелопменту в період 2017-2024 років, виявити закономірності реакції різних національних ринків на макроекономічні шоки пандемії COVID-19 та геополітичної турбулентності, а також ідентифікувати екстремальну аномальність української траєкторії у глобальному контексті.

Таблиця 2.3

### Динаміка вартості ринків нерухомості окремих країн світу, 2017-2024

рр., млрд. дол.

Країна	2017	2019	2021	2022	2023	2024	Зміна 2021- 2022, %	Зміна 2022- 2024, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
США	83857	93558	107293	113580	115012	118438	5,9	4,3
Китай	82169	96842	114358	105623	98745	104892	-7,6	-0,7
Японія	22646	23384	24412	24772	25317	25198	1,5	1,7
Німеччина	26083	29158	34118	35624	33223	35169	4,4	-1,3
Франція	20068	21206	23342	24539	24514	25358	5,1	3,3
Велика Британія	18049	18839	20747	22479	22709	23321	8,4	3,7
Індія	32407	36536	39663	41629	42856	45318	5,0	8,9
Канада	5808	6196	7387	8151	8131	8467	10,3	3,9
Австралія	6037	5916	7193	7681	7830	7918	6,8	3,1

## Продовження 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Швеція	3174	3281	3736	3882	3751	4010	3,9	3,3
Польща	2681	3065	3171	3564	3940	4174	12,4	17,1
Туреччина	1712	2081	3291	7092	13361	15409	115,5	117,3
Україна	1035	1352	1593	379	360	552	-76,2	45,6

*Джерело:* складено автором на основі Statista Market Insights [124]

*Примітка:* Для США та Китаю показники представлені у скороченому вигляді через перевищення 100 млрд. дол.

Представлені у таблиці 2.3 дані розкривають фундаментальну диференціацію траєкторій розвитку національних ринків нерухомості у період 2017-2024 років, що характеризувався безпрецедентною у сучасній економічній історії комбінацією глобальних шоків: пандемія COVID-19 (2020-2021 р.р.), різке підвищення процентних ставок центральними банками (2022-2023 р.р.), геополітична турбулентність через повномасштабну російську агресію проти України (з лютого 2022 р.), структурна криза китайського ринку нерухомості (2021-2024 р.р.). Компаративний аналіз виявляє три критичні закономірності глобальної трансформації ринків нерухомості у період 2017-2024 р.р.

По-перше, розвинені ринки (США, Німеччина, Франція, Японія, Велика Британія) демонструють вищу резильєнтність до макроекономічних шоків через диверсифіковані економіки, зрілі фінансові інститути та стабільні регуляторні системи, що виявляється у помірній амплітуді коливань від -7% до 9% та передбачуваному відновленні. Зокрема, США зберігають стабільне зростання на 5,9% у 2022 р., на 1,3% у 2023 р. та на 3,0% у 2024) попри агресивне підвищення процентних ставок Федеральним резервом завдяки домінуванню 30-річних іпотечних кредитів з фіксованою ставкою, що створює ефект "замороження" ринку без масових дефолтів. Європейські ринки демонструють більшу чутливість до монетарної політики Європейського центрального банку та енергетичної кризи, спричиненої російською агресією, що призвело до корекції у 2023 р. (Німеччина -6,7%, Франція -0,1%) з подальшим відновленням у 2024 р..

По-друге, ринки що розвиваються та ринки з структурними дисбалансами (Китай, Туреччина, Україна) характеризуються екстремальною волатильністю як

у негативному (Китай -7,6%, Україна -76,2%), так і в позитивному напрямку (Туреччина 115,5%) через залежність від зовнішнього фінансування, концентрацію економік у окремих секторах, слабші інституції та вищу інфляційну нестабільність. Китайська криза (-7,6% у 2022, -6,5% у 2023) відображає структурні проблеми надлишкової пропозиції та дефолтів великих девелоперів (Evergrande, Country Garden), що мають глобальні наслідки через масштаб ринку (понад 100 трлн.дол.) та частку сектору нерухомості у ВВП (25-30%). Турецьке зростання на 115,5% у 2022 р. та на 88,4% у 2023) є переважно номінальним ефектом гіперінфляції (64-72%) та девальвації ліри, а не реальним створенням вартості.

По-третє, українська траєкторія є безпрецедентною аномалією у глобальному контексті - падіння на 76,2% у 2022 р. (втрата 1214 млрд.дол. ринкової вартості) не має історичних аналогів навіть у порівнянні з Великою фінансовою кризою 2008-2009 років (максимальні падіння 30-50%) та драматично контрастує з сусідніми країнами (Польща зростання на 12,4%, Туреччина - на 115,5%). Це підтверджує реалізацію виявленої особливості екстремальної невизначеності формування доходів девелоперських підприємств, що функціонують в умовах без прямих історичних аналогів. Часткове відновлення у 2024 р. (зростання на 53,3% до 552 млрд.дол.) відображає адаптацію до воєнних умов та ефект низької бази, проте ринок становить лише 34,6% довоєнного рівня.

Ці закономірності мають фундаментальні наслідки для планування доходів девелоперських підприємств: компанії на стабільних розвинених ринках можуть використовувати традиційні методи планування з помірними коригуваннями (детерміновані DCF-моделі, 2-3 сценарії, горизонти 5-10 років, премії за ризик 8-14%), тоді як компанії на волатильних ринках потребують радикально інших підходів (інтенсивний сценарний аналіз з 5-7 сценаріями, стохастичне моделювання з коливаннями параметрів  $\pm 30-50\%$ , короткі горизонти 1-3 роки, контрольні точки кожні 3-6 місяців, премії за ризик 20-30%, опціонний аналіз управлінської гнучкості).

Повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво позначилося на ринку нерухомості країни, спричинивши безпрецедентні в сучасній європейській історії втрати та нестабільність. Більшість активів на ринку зазнали пошкоджень або зруйновано, вимагаючи значних інвестицій для відновлення. За даними Київської школи економіки, прямі збитки від пошкоджень нерухомості та інфраструктури внаслідок вторгнення росії станом на 1 вересня 2023 року склали понад 151,2 млрд. дол. за рік (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Сума завданих збитків інфраструктурі України у галузевому розрізі  
на листопад 2024 року**

Галузі	Прямі збитки, млрд. дол.	Частка втрат за галузями до загального обсягу прямих збитків, %
Житлові будівлі	60,0	35,3
Транспортна інфраструктура	38,5	22,7
Енергетика	14,6	8,6
Активи підприємств, промисловість	14,4	8,5
АПК та земельні ресурси	10,3	6,1
Освіта	7,3	4,3
Лісовий фонд	4,5	2,7
Охорона здоров'я	4,3	2,5
Культура, туризм, спорт	4,0	2,3
ЖКГ	3,5	2,0
Транспортні засоби	3,5	2,0
Торгівля	2,8	1,7
Цифрова інфраструктура	1,2	0,7
Адміністративні будівлі	0,8	0,4
Соціальна сфера	0,2	0,1
Фінансова сфера	0,04	0,01

*Джерело:* складено автором на основі [125].

Найбільша частина цих збитків припадає на житлові будинки (35,3%) та інфраструктуру (22,7%). Збитки бізнес-активів також значні, становлячи щонайменше 11,4 млрд. дол., і продовжують зростати.

Бізнес-центри, торгові площі, а також промислові та складські приміщення втратили привабливість для інвесторів та орендарів через загальний спад бізнес-активності та нестабільність.

Водночас, зниження інвестицій у будівництво та розвиток нерухомості створює серйозні виклики для розвитку сектора та відновлення економічної стабільності країни. Ринок нерухомості України переживає складні часи, і подальші перспективи залежатимуть від вирішення економічних та політичних проблем, що виникли внаслідок конфлікту.

З початку війни український ринок нерухомості пережив кардинальні трансформації. За даними Фонду держмайна України протягом 2022 р. українці продали лише 52605 об'єктів нерухомості, що в 4,6 разів менше, ніж за аналогічний період 2021 р. Найбільшу частку у загальній кількості продажів об'єктів нерухомості займає житлова нерухомість. Протягом цього періоду покупці придбали лише 47023 квартир та житлових будинків, що також у 4,6 разів менше, ніж за аналогічний період минулого року. Також помітно зменшилися обсяги продажу промислової, комерційної та адміністративної нерухомості відповідно у 4,3, 5,2 та 7,9 разів відповідно [126].

Детальний аналіз динаміки українського ринку на основі даних Statista Market Insights (рис.2.1) розкриває масштаби катастрофи та особливості трансформації умов функціонування девелоперських підприємств.

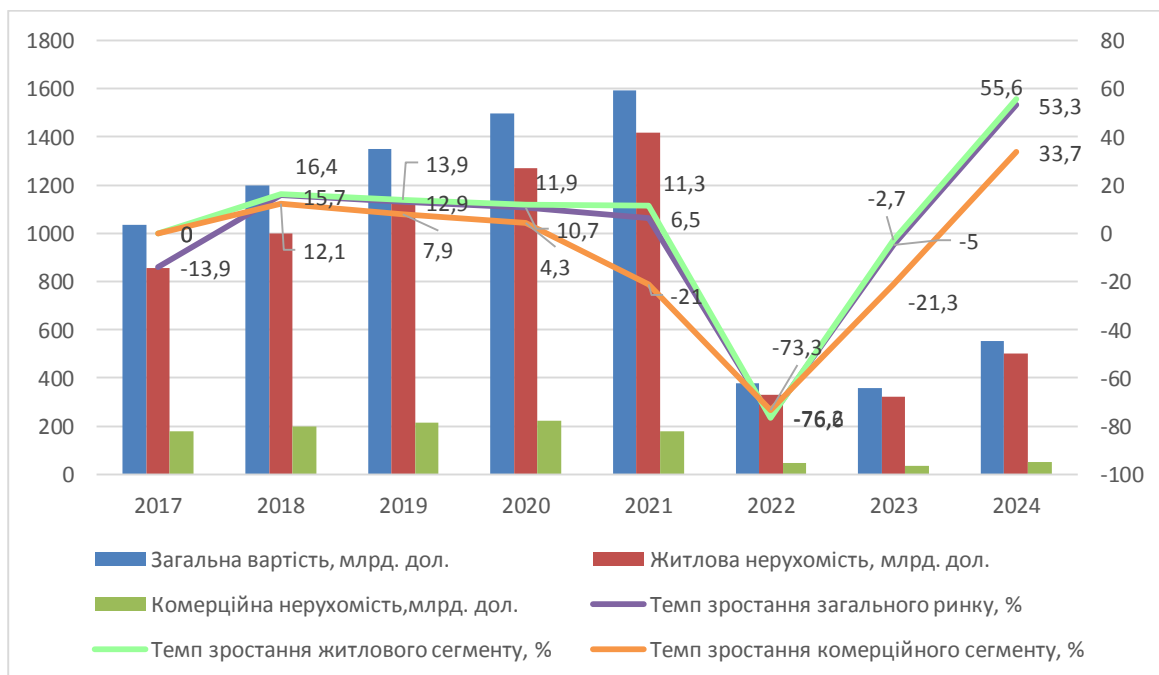


Рис.2.1. Динаміка вартості ринку нерухомості України за сегментами, 2017-2024 рр., млрд. дол.

Джерело: складено автором на основі Statista Market Insights [127]

Представлені дані на рис. 2.1 розкривають сегментну диференціацію впливу воєнного шоку на український ринок нерухомості. Житловий сегмент (зменшився 76,6%, падіння з 1416,1 млрд.дол. до 331,6 млрд.дол) зазнав дещо більших відносних втрат, ніж комерційний (зменшився 73,3%, падіння з 176,9 млрд.дол. до 47,2 млрд.дол.), що пояснюється масовою еміграцією економічно активного населення (5-6 млн. осіб, 12-14% довоєнного населення), обвалом купівельної спроможності через зростання безробіття з 9,5% до понад 30% у березні-квітні 2022, інфляцію 26,6% (для будівельних матеріалів 35-45%), девальвацію гривні з 27-28 грн./дол. до 37-41 грн./дол. та колапс іпотечного кредитування (скорочення портфелю на 60-70%). Комерційний сегмент зіткнувся зі структурним колапсом через закриття бізнесів у східних та південних регіонах (40-50% промислового виробництва України), релокацію компаній (15-20% великих компаній) та масовий перехід на віддалену роботу (зниження потреби в офісних площах на 25-40%).

Відновлення у 2024 р. демонструє диференціацію за сегментами: житловий показує інтенсивніше зростання на 55,6% проти 33,7% комерційного через критичну потребу у заміні зруйнованого житла [112] та відновлення попиту від ВПО у безпечних регіонах. Комерційний сегмент відновлюється повільніше через вищу чутливість бізнес-інвестицій до довгострокової невизначеності. Ефект низької бази порівняння (зростання на 53,3% для загального ринку) не компенсує масштаб втрат - навіть після відновлення ринок становить лише 34,6% довоєнного рівня.

Структурна трансформація співвідношення сегментів українського ринку нерухомості (рис.2.2) демонструє глибокі якісні зміни в архітектурі попиту та пропозиції, що виходять за межі простого кількісного скорочення обсягів ринку та відображають фундаментальну переорієнтацію пріоритетів економічних агентів в умовах екзистенційної кризи.

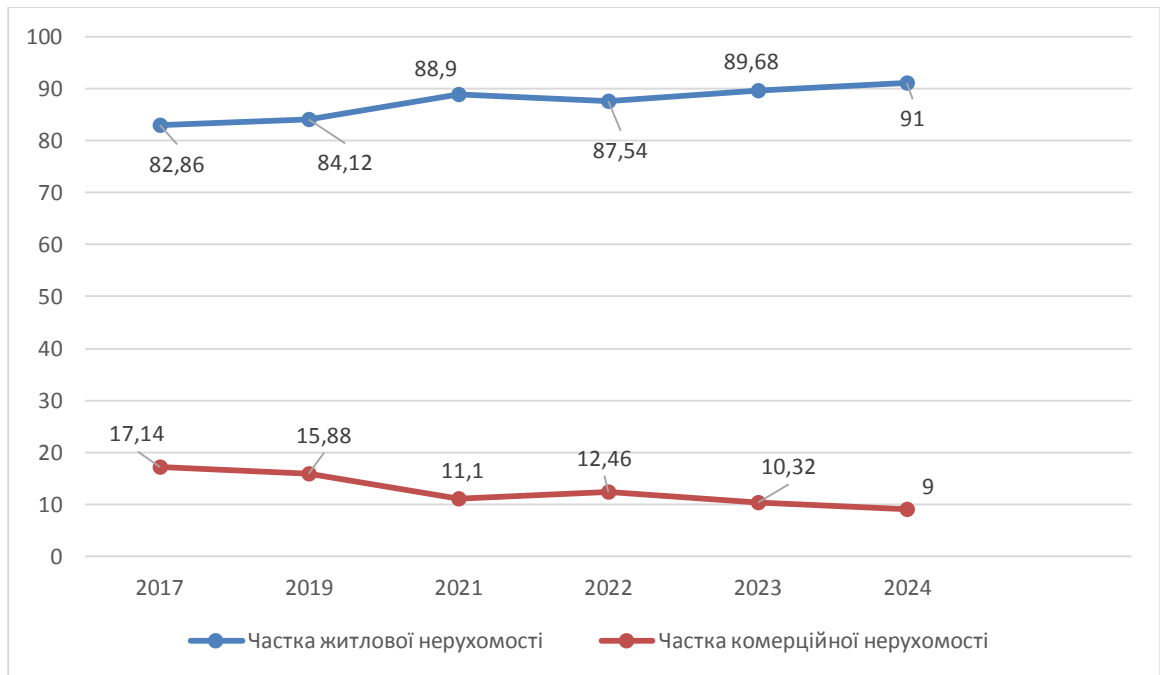


Рис. 2.2. Структура українського ринку нерухомості за сегментами, 2017-2024 рр., %

*Джерело:* складено автором на основі Statista Market Insights [127]

Аналіз динаміки структурних часток виявляє закономірності з далекосяжними наслідками для планування доходів девелоперських підприємств, зокрема:

– прогресивне домінування житлового сегменту фіксується через безперервне зростання його частки з 82,86% у 2017 р. до 88,9 % у 2021 р. (пік довоєнного періоду) та подальше посилення до історичного максимуму 91% у 2024 р.. Ця траєкторія відображає фундаментальний зсув від інвестиційно-спекулятивної моделі попиту (характерної для періоду економічної стабільності 2017-2021 р.р., коли значна частка покупців розглядала нерухомість як інструмент збереження та примноження капіталу) до утилітарно-житлової моделі (де домінує задоволення базової потреби у безпечному житлі). Довоєнне зростання частки житлового сегменту з 82,86% до 88,90% у 2017-2021 р.р. вже сигналізувало про структурні проблеми комерційного сегменту: надлишкову пропозицію офісних та торгових площ у великих містах [112], COVID-адаптацію з масовим переходом на віддалену роботу (що знизило потребу у офісних площах

на 20-30%) [72] та зростання електронної комерції (що скоротило попит на торгові площі) [115]. Воєнний шок 2022 р. радикально прискорив цей тренд, підвищивши частку житлового сегменту до 91 % у 2024 р. через пріоритизацію базових потреб населення над бізнес-інвестиціями в умовах екстремальної невизначеності;

– колапс комерційного сегменту до історичного мінімуму 9 % у 2024 р. (проти 17,14% у 2017 р. та 11,10% у 2021 р.) є критичним індикатором структурної деформації української економіки та має драматичні наслідки для девелоперів, що спеціалізувалися на цьому сегменті. Для компаративної перспективи: типове співвідношення у розвинених країнах становить 15-25% комерційної нерухомості (США – 18%, Німеччина – 22%, Велика Британія – 20%) [117], що відображає збалансовану структуру економіки з високою часткою сервісних та інноваційних секторів. Падіння української частки до 9% сигналізує про структурну де-урбанізацію економічної активності через закриття бізнесів у великих містах (особливо у східних та південних регіонах, де сконцентровано 40-50% промислового виробництва) [112], масову релокацію компаній за кордон (15-20% великих компаній) [99] та фрагментацію ланцюгів постачання. Навіть у порівнянні з довоєнним рівнем 2021 року (11,10%), поточна частка комерційної нерухомості є критично низькою, що вказує на довгостроковий структурний зсув в архітектурі українського ринку нерухомості;

– відсутність ознак структурного відновлення протягом 2022-2024 р.р. (частка житлового сегменту монотонно зростає з 87,54% у 2022 р. до 91% у 2024 р.) свідчить про консолідацію нової структурної рівноваги ринку, а не тимчасову кон'юнктуру флуктуацію. Це означає, що навіть у разі завершення активної фази воєнних дій та початку масштабної відбудови, відновлення частки комерційного сегменту до довоєнних рівнів 11-17% буде тривалим процесом (оціночно 7-10 років) [116], оскільки воно потребує не лише фізичного відновлення зруйнованої інфраструктури, але й відновлення бізнес-екосистем, повернення релокованих компаній, відновлення довіри інвесторів та реінтеграції деокупованих територій у національну економіку. Більше того, деякі зміни

можуть виявитися незворотніми: віддалена робота стала новою нормою для багатьох компаній (що постійно знижує потребу в офісних площах на 25-30%), електронна комерція закріпила свої позиції (скорочуючи попит на торгові площі) [86], а частина бізнесів назавжди покинула країну або перепрофілювалася.

Для девелоперських підприємств ця структурна трансформація створює імператив стратегічного перефокусування. Компанії, що спеціалізувалися на комерційній нерухомості (офісні центри класу А та В+, торгові центри, бізнес-парки), опинилися перед необхідністю радикальної адаптації бізнес-моделей. Диверсифікація у житловий сегмент вимагає трансформації компетенцій: перехід від роботи з обмеженим колом корпоративних клієнтів та інституційних орендарів до масового роздрібного ринку з тисячами індивідуальних покупців; освоєння інструментів масового маркетингу, CRM-систем для управління великою кількістю лідів, взаємодії з банками щодо іпотечних програм; адаптація будівельних технологій від унікальних архітектурних рішень для комерційних об'єктів до стандартизованого масового виробництва типових житлових одиниць з оптимізацією собівартості.

Альтернативний шлях передбачає скорочення масштабів діяльності та фокусування на вузькі ніші комерційної нерухомості зі стійким попитом навіть в умовах кризи: логістичні центри для електронної комерції, продуктові супермаркети формату "біля дому" (базова потреба незалежно від економічної ситуації), медичні заклади та діагностичні центри (старіння населення та зростання попиту на медичні послуги), захищені дата-центри з автономним енергопостачанням (цифровізація економіки та критична важливість безперебійності IT-інфраструктури). Найбільш радикальним рішенням є повний вихід з ринку або консервація діяльності до стабілізації ситуації, що спостерігалось у 2022-2023 роках, коли загальна кількість активних девелоперських компаній скоротилася на 50%, причому найбільше постраждали саме девелопери комерційної нерухомості.

Реалізація будь-якої з цих стратегій вимагає фундаментальної адаптації систем планування доходів через врахування структурної трансформації попиту

як довгострокового, а не тимчасового фактора, що означає необхідність перегляду базових припущень у моделях прогнозування (швидкість реалізації комерційної нерухомості залишаться на 50-70% нижче довоєнних протягом наступних 5-7 років), інтеграцію сценаріїв різної швидкості відновлення структурного балансу (оптимістичний – часткове відновлення частки комерційного сегменту до 12-13% протягом 5 років, базовий – стабілізація на рівні 9-10% протягом 3-5 років з поступовим зростанням до 11-12% протягом 7-10 років, песимістичний – подальше скорочення до 7-8% через поглиблення деіндустріалізації), диверсифікацію портфелю проєктів між сегментами для хеджування структурних ризиків (оптимальне співвідношення житло/комерція для девелоперів змішаного профілю може становити 70-80% / 20-30% проти довоєнних 50-60% / 40-50%), розробку нових продуктових концепцій, що поєднують житлову та комерційну функції у форматі багатофункціональної забудови з домінуванням житлового компоненту (наприклад, житловий комплекс з вбудованими продуктовими супермаркетами, медичними центрами, коворкінгами та дитячими садками на перших поверхах, що забезпечує диверсифікацію доходів при збереженні фокусу на житловому сегменті). Ця структурна трансформація реалізує виявлену у першому розділі особливість мультिवаріантності джерел доходів через об'єктивну необхідність диверсифікації та пошуку нових ринкових ніш для виживання в умовах фундаментальної зміни архітектури попиту.

Трансформація вартості типової одиниці житлової нерухомості (табл. 2.5) розкриває глибинні зміни у купівельній спроможності населення та цінній доступності житла, що є критичними параметрами для планування доходів житлових девелоперів та безпосередньо впливають на архітектуру їхніх бізнес-моделей.

Аналіз динаміки середньої вартості житлової одиниці (typical dwelling unit згідно з методологією Statista, що представляє типову квартиру або будинок з урахуванням структури ринку за площею, локацією та класом житла) дозволяє ідентифікувати фундаментальні фази еволюції ринку з кардинально відмінними

детермінантами ціноутворення та наслідками для стратегій монетизації девелоперських проєктів.

Таблиця 2.5

**Середня вартість одиниці житлової нерухомості в Україні,  
2017-2024 рр., тис. дол.**

<b>Показник</b>	<b>2017</b>	<b>2019</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Середня вартість житлової одиниці	65,81	87,65	110,41	28,30	29,72	44,72
Темп зміни до попереднього року, %	-	14,2	12,0	-74,4	5,0	50,5
Відношення до рівня 2021 року, %	59,6	79,4	100,0	25,6	26,9	40,5

*Джерело:* складено автором на основі Statista Market Insights [127]

Довоєнна фаза демонструє стабільне зростання з 65,81 тис.дол. у 2017 р. до 110,41 тис.дол. у 2021 р. (кумулятивне зростання на 67,8% за чотири роки). Ця траєкторія відображала як номінальні фактори (інфляційні процеси, зростання будівельних витрат, помірна девальвація гривні), так і реальне покращення якості житла через збільшення середньої площі квартир, впровадження енергоефективних стандартів, розвиток комплексної інфраструктури та підвищення якості оздоблення. Для девелоперів це був період передбачуваного зростання, коли традиційні методи планування забезпечували адекватну точність прогнозування.

Фаза катастрофічного колапсу 2022 року засвідчила падіння на 74,4% до 28,3 тис.дол., що є найбільшим зафіксованим однорічним падінням для будь-якого національного ринку житлової нерухомості у базі даних Statista. Для компаративної перспективи: під час кризи 2008-2009 років максимальні падіння становили 33% у США, 37% в Іспанії, 50% в Ірландії за весь кризовий період [101, с. 47], тоді як українське падіння у 74,4% за один рік є в 1,5-2,2 рази глибшим. Це стало результатом синергії демографічного шоку (еміграція 5-6 млн. осіб [102, с. 23]), економічного шоку (зростання безробіття до 30% навесні

2022 р. [103, с. 156]), фінансового шоку (девальвація гривні на 35-47%, колапс іпотечного кредитування з скороченням портфелю на 60-70% [104, с. 89]), структурного зсуву попиту до економ-класу у безпечних регіонах та психологічного фактору екстремальної невизначеності.

Фаза поступової адаптації 2023-2024 років показує відновлення до 44,72 тис.дол. (на 50,5% у 2024 р.), проте це відновлення має обмежений характер. Навіть після зростання середня вартість становить лише 40,5% довоєнного рівня, що означає втрату майже 60% вартості. Драйвери відновлення є переважно ситуативними: часткова стабілізація фронту, локальний попит від ВПО, дефіцит якісної пропозиції у безпечних локаціях, часткове повернення емігрантів та використання нерухомості як захисту від інфляції. Структурні обмеження купівельної спроможності означають функціонування у ціновому діапазоні на 55-60% нижче довоєнного протягом щонайменше 5-7 років навіть за оптимістичного сценарію.

Це створює імперативи трансформації для девелоперів. Необхідність радикальної оптимізації собівартості на 25-35% досягається через локалізацію матеріалів, спрощення архітектури, оптимізацію площ та використання економічніших технологій. Продуктовий мікс трансформується від довоєнного 10% - преміум; 25% - бізнес; 45% - комфорт; 20% -економ до воєнного 5% - преміум; 15% - бізнес; 40% - комфорт; 40% - економ з фокусом на масовий доступний сегмент. Маржинальність скорочується з 15-25% до 5-12%, що при збереженні абсолютного прибутку вимагає збільшення обсягів або диверсифікації у суміжні напрями (реновація, управління нерухомістю, відновлювальна інфраструктура). Критичним стає залучення відновлювальних джерел фінансування (гранти міжнародних організацій, пільгові кредити міжнародних фінансових інститутів з ставками 2-4% проти ринкових 12-18% [105, с. 234], державні програми) з потенційною часткою до 30-50% у структурі капіталу, що трансформує девелоперів у гібридні організації з новими компетенціями у грантовому менеджменті, міжнародній звітності та ESG-відповідальності.

Таким чином, аналіз трансформації вартості житлової одиниці фіксує перехід від ринку зростаючої вартості (2017-2021р.р.) до ринку скороченої вартості та оптимізації витрат (2022-2024 р.р.), що вимагає радикальної адаптації бізнес-моделей та реалізує виявлені особливості структурної трансформації попиту і відновлювальних джерел доходів як базових параметрів планування на горизонті 5-7 років.

Проведений компаративний аналіз динаміки ринків нерухомості виявив фундаментальні закономірності трансформації девелопменту, що створюють аналітичні передумови для переосмислення методології планування доходів підприємств галузі, зокрема:

– **диференціація резильєнтності до макроекономічних шоків залежно від інституційної зрілості** – виявляє, що здатність національних ринків нерухомості протистояти кризовим явищам та швидкість їх відновлення визначається не стільки географічними або демографічними факторами, скільки глибиною інституційного розвитку економічних систем. Розвинені ринки з високим рівнем інституційної зрілості демонструють помірні коливання завдяки взаємопов'язаним факторам: диверсифікованості економічних структур з множинними драйверами зростання, зрілості фінансових інститутів з розвиненими механізмами розподілу та управління ризиками, стабільності регуляторних систем з передбачуваними правилами та прозорими процедурами їх зміни, глибині внутрішніх ринків капіталу з достатньою ліквідністю для поглинання шоків. Динамічні економіки демонструють екстремальну волатильність через протилежний набір характеристик: залежність від обмеженої кількості експортно-орієнтованих секторів, структурну залежність від зовнішнього фінансування при недостатній капіталізації внутрішніх фінансових інститутів, слабкість регуляторних механізмів з дискреційним та непередбачуваним застосуванням норм, вищу інфляційну нестабільність через залежність від імпорту критичних товарів. Українська траєкторія з безпрецедентною глибиною падіння та тривалістю кризового періоду не має історичних аналогів навіть серед країн, що переживали воєнні конфлікти у

минулому, що підтверджує реалізацію виявленої у першому розділі особливості екстремальної невизначеності формування доходів у середовищі без прямих історичних прецедентів;

– **структурна трансформація архітектури попиту під впливом екзогенних шоків** – розкриває механізм радикальної зміни пріоритетів економічних агентів у кризових умовах. У стабільних умовах на розвинених ринках спостерігається відносна рівновага між житловим та комерційним сегментами, що відображає баланс між задоволенням базових потреб населення у житлі та потребами бізнес-сектору у виробничих, офісних та торговельних площах для генерування економічної активності. В умовах екстремальних шоків відбувається фундаментальна переоцінка пріоритетів через три паралельні процеси: домогосподарства переорієнтовуються від інвестиційних мотивів придбання нерухомості до утилітарного задоволення базових житлових потреб, бізнес-сектор відкладає інвестиції у розширення виробничих потужностей та офісних площ через підвищену невизначеність майбутніх грошових потоків, інституційні інвестори скорочують експозицію на комерційну нерухомість через підвищення сприйнятих ризиків сегменту. Результатом стає зсув співвідношення сегментів з історичною рівновагою до аномального домінування житлового при критичному скороченні комерційного. Українська ситуація демонструє екстремальний прояв цієї закономірності через досягнення максимального дисбалансу, що суттєво виходить за межі типових діапазонів навіть для кризових періодів на інших ринках, сигналізуючи про структурну де-урбанізацію економічної активності через закриття бізнесів, масову релокацію компаній за кордон та фрагментацію ланцюгів створення вартості. Ця трансформація реалізує виявлену особливість структурної трансформації попиту та створює фундаментальний дисбаланс між історично сформованою структурою пропозиції девелоперських компаній та радикально зміненою структурою ринкового попиту;

– **критична залежність швидкості відновлення від диверсифікації фінансування та адаптивності бізнес-моделей** – встановлює, що траєкторія

виходу ринків з кризи визначається не стільки глибиною початкового падіння, скільки наявністю альтернативних каналів фінансування кінцевих покупців та гнучкістю девелоперських компаній у адаптації операційних моделей. Ринки з високим ступенем фінансіалізації житлової власності через іпотечне кредитування демонструють екстремальну чутливість до змін монетарної політики центральних банків через механізм прямого впливу процентних ставок на доступність іпотечних кредитів та платоспроможність потенційних покупців, що створює ситуацію швидкого перегріву ринку у періоди дешевих грошей та різкого охолодження при підвищенні ставок. Ринки з низькою фінансіалізацією через домінування покупців, що фінансують придбання з власних заощаджень, демонструють вищу стабільність попиту незалежно від коливань процентних ставок, хоча і з нижчим потенціалом зростання у періоди економічної експансії через обмеженість кола покупців з достатніми накопиченнями. Українська ситуація характеризується повним колапсом традиційного іпотечного каналу фінансування, що унеможливило придбання житла для більшості економічно активного населення та створило об'єктивну необхідність пошуку альтернативних моделей: прямі продажі за повну вартість обмежують коло покупців вузьким сегментом заможних громадян, розстрочки від девелоперів перекладають фінансовий ризик на самі компанії при обмеженості їх капіталу, залучення коштів діаспори працює переважно у західних регіонах з історією трудової міграції, грантове фінансування соціального житла через міжнародні організації відкриває нові можливості але вимагає радикально інших компетенцій. Ця закономірність реалізує виявлені особливості мультिवаріантності джерел доходів та макроекономічної еластичності, емпірично підтверджуючи, що девелопери з диверсифікованими каналами монетизації та гнучкими схемами фінансування покупців демонструють кратно вищу виживаність у кризові періоди.

Виявлені три фундаментальні закономірності формують систему взаємопов'язаних викликів для девелоперських підприємств, адекватна відповідь на які визначає стратегічні напрями трансформації галузі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Системні виклики та стратегічні напрями трансформації  
девелопменту нерухомості**

<b>Системний виклик</b>	<b>Стратегічний напрям трансформації</b>	<b>Ключові механізми реалізації</b>
Макроекономічна волатильність та фінансова нестабільність	Диверсифікація архітектури капіталу	Інтеграція банківського кредитування, приватного капіталу, публічних облігацій, роздрібного фінансування, спеціалізованих інструментів для сертифікованих проєктів, грантових програм міжнародних організацій
Структурна трансформація попиту та зміна споживчих пріоритетів	Продуктова інновація та адаптивність	Модульні рішення, трансформовані простори з можливістю перепрофілювання, автономні системи життєзабезпечення, багатофункціональна забудова змішаного використання
Технологічна революція та цифровізація	Інтелектуалізація процесів планування	Предиктивна аналітика для підвищення точності прогнозів, генеративні моделі для автоматизації, адаптивні системи з моніторингом у реальному часі
Посилення вимог до екологічної та соціальної відповідальності	Монетизація сталого розвитку	Сертифікація для отримання премії у ціні, циркулярні моделі будівництва, енергоавтономні об'єкти, звітність для доступу до пільгового фінансування
Дефіцит ресурсів та порушення ланцюгів постачання	Локалізація та індустріалізація	Перехід на локальні матеріали, модульне будівництво, партнерства з виробниками, автоматизація будівельних процесів
Регуляторна нестабільність та інституційні ризики	Проактивна адаптація до регулювання	Формування юридичних компетенцій, діалог з органами влади, диверсифікація між юрисдикціями, вбудовування дотримання вимог у процеси
Воєнна деструкція та екстремальна невизначеність	Адаптивне управління та відновлювальна спеціалізація	Етапний контроль кожні 3-6 місяців, фокус на відновлювальних проєктах, географічна диверсифікація, компетенції роботи з міжнародними донорами

*Джерело:* розроблено автором на основі систематизації результатів компаративного аналізу

Критичним є розуміння синергетичного характеру викликів та необхідності інтегрованої відповіді через взаємопов'язані напрями

трансформації. Макроекономічна волатильність посилюється структурною трансформацією попиту через одночасне падіння купівельної спроможності та зростання вартості фінансування. Дефіцит ресурсів підвищує собівартість саме коли обмежені можливості підвищення цін реалізації. Регуляторна нестабільність додає непередбачуваності до воєнного контексту. Технологічна революція відкриває можливості підвищення ефективності але вимагає інвестицій при обмеженому доступі до капіталу. Посилення вимог до відповідальності створює короткострокові витрати але відкриває доступ до пільгового фінансування та нових сегментів інвесторів.

Стратегічні напрями трансформації також взаємопов'язані та підсилюють один одного. Диверсифікація архітектури капіталу створює економічну можливість для продуктивних інновацій через зниження вартості фінансування експериментальних проєктів та розширення джерел для ризикованих розробок. Інтелектуалізація процесів планування забезпечує технологічну основу для адаптивного управління через моніторинг у реальному часі, швидке виявлення відхилень та генерування рекомендацій щодо коригувальних дій. Продуктові інновації створюють нові потоки доходів від цифрових сервісів та платформної монетизації, що вимагає інтеграції інтелектуальних технологій для їх реалізації. Монетизація сталого розвитку відкриває доступ до пільгового фінансування від міжнародних інституцій, що підсилює ефект від диверсифікації капіталу та знижує загальну вартість фінансування проєктів. Локалізація та індустріалізація підвищують передбачуваність витрат та термінів, що критично важливо для планування в умовах невизначеності. Проактивна адаптація до регулювання знижує ризики раптових змін правил та скорочує часові лаги отримання дозволів. Адаптивне управління дозволяє швидко тестувати та коригувати інноваційні концепції залежно від зміни середовища з мінімізацією ризику великих провалів.

Отже, проведений аналіз дозволив виявити фундаментальні закономірності трансформації девелопменту та на їх основі систематизувати ключові виклики галузі із відповідними стратегічними напрямками адаптації. Встановлено, що виклики мають синергетичний характер та вимагають інтегрованої відповіді через взаємопов'язані напрями трансформації, що підсилюють один одного. Виявлені закономірності та сформульовані стратегічні

напрями формують аналітичні передумови для переосмислення методології планування доходів девелоперських підприємств, що враховує специфіку функціонування галузі в умовах глобальної макроекономічної волатильності, технологічної революції та воєнного контексту України.

## **2.2. Аналіз доходів девелоперських компаній**

Проведений у попередньому параграфі аналіз трансформаційних процесів на ринку нерухомості України виявив системні зміни в обсягах будівництва, структурі пропозиції та регіональній диференціації девелоперської активності протягом 2017-2024 років. Ці виявлені закономірності трансформації створюють об'єктивну необхідність аналізу конкретних практик формування та структури доходів девелоперських підприємств, оскільки макрорівневі зміни ринкових параметрів безпосередньо детермінують мікроекономічні механізми генерування доходів окремих компаній. Розуміння того, яким чином виявлені ринкові трансформації позначилися на структурі джерел доходів, їхній динаміці та особливостях формування на рівні конкретних підприємств, є критично важливим для розробки адекватних методичних підходів до планування доходів у змінених умовах функціонування галузі.

Однак емпіричний аналіз стикається з фундаментальною проблемою: відсутністю консолідованої статистики фінансових результатів девелоперських компаній у публічному доступі. Державна служба статистики України веде облік лише фізичних показників будівництва, але не публікує агреговані дані про доходи галузі.

За таких обставин єдиним методологічно коректним підходом до емпіричного дослідження структури та динаміки доходів є формування репрезентативної цільової вибірки підприємств з доступною інформацією про їхню діяльність та проведення аналізу їхніх практик формування доходів з подальшою екстраполяцією виявлених закономірностей на більш широку сукупність девелоперських компаній.

Для оцінки діючої практики аналізу і планування доходів девелоперських компаній були обрані провідні гравці ринку, що входять до Української асоціації

девелоперів (далі - УАД), а саме: ТОВ «СТОЛИЦЯ ГРУП» (далі - Stolitsa Group), ТОВ «К. А. Н. ДЕВЕЛОПМЕНТ» (далі - KAN Development), ТОВ «ІНТЕРГАЛ-БУД» (далі - Інтергал-Буд), ТОВ «УКРБУД ІНВЕСТ» (далі - Укрбуд Інвест), та ТОВ «ЮКРЕЙНІАН ДЕВЕЛОПМЕНТ ПАРТНЕРС» (далі - UDP). Ці компанії є визнаними лідерами галузі, які задають тренди в сфері впровадження інноваційних підходів до управління фінансами та формують стандарти якості ведення девелоперського бізнесу. Їх членство в УАД свідчить про високий професійний рівень та активну позицію щодо вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, у тому числі практик планування доходів. Окрім того, вибірка є репрезентативною з точки зору охоплення різних сегментів ринку нерухомості (житлова, комерційна) та регіонів діяльності (Київ, Львів, Одеса), що дозволяє врахувати можливий вплив продуктової та географічної диверсифікації на ефективність прогнозування та управління доходами. Таким чином, аналіз досвіду цих компаній дає можливість сформулювати комплексне уявлення про сучасний стан та особливості розвитку практик планування доходів на вітчизняному девелоперському ринку.

Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 "Дохід", затвердженого Наказом Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290, (зі змінами та доповненнями) доходи підприємства класифікуються на доходи від операційної діяльності, фінансові доходи та інші операційні доходи [128]. Однак специфіка девелоперської діяльності, виявлена у розділі 1, вимагає більш деталізованого підходу до класифікації джерел доходів, що враховує особливості формування доходів у цій сфері, зокрема темпоральну асинхронність, проектну дискретність та мультिवаріантність джерел.

Для систематизації складу доходів девелоперських підприємств та встановлення зв'язку між категоріями доходів, особливостями їх формування (виявленими у підрозділі 1.2) та типами бізнес-моделей (класифікованими у підрозділі 1.2) розроблено структуровану класифікацію, що представлена у таблиці 2.7. Ця класифікація враховує не лише формальну структуру доходів згідно з бухгалтерськими стандартами, але й специфічні характеристики кожної категорії доходів з точки зору їх впливу на фінансову стійкість підприємства, передбачуваність грошових потоків та методологічні особливості їх аналізу.

Таблиця 2.7

**Класифікація доходів девелоперських підприємств за складом,  
особливостями формування та типами бізнес-моделей**

Категорія доходів	Склад та зміст	Особливості формування	Характерні бізнес-моделі
1	2	3	4
<b>1. ОПЕРАЦІЙНІ ДОХОДИ</b>			
1.1. Доходи від реалізації житлової нерухомості	Надходження від продажу квартир, таунхаусів, котеджів у завершених будівництвом об'єктах	Проектна дискретність - концентрація у момент здачі об'єкта; Темпоральна асинхронність - розрив 18-48 міс. між інвестиціями та доходами; Циклічна волатильність - чутливість до економічних циклів	Будівельники-торговці (Stolitsa Group, Інтергал-Буд) - основна частка доходів
1.2. Доходи від реалізації комерційної нерухомості	Надходження від продажу офісних приміщень, торгових площ, складських об'єктів	Довші цикли прийняття рішень покупцями (юрособи); Вища циклічна волатильність через чутливість до макроекономічних умов; Територіальна локалізація - залежність від розвитку ділових районів	Гібридні девелопери (KAN Development, UDP) - вагома частка у преміум-сегменті
1.3. Доходи від здачі в оренду нерухомості	Рекурентні платежі від орендарів комерційних та житлових приміщень, що утримуються у власності	Зниження проектної дискретності через створення стабільних щомісячних потоків; Передбачуваність - довгострокові орендні договори; Залежність від рівня вакантності	Гібридні девелопери (KAN Development, Укрбуд Інвест), Девелопери-інвестори (UDP) - стратегічна складова

## Продовження 2.7

1	2	3	4
1.4. Доходи від управління експлуатації нерухомості та управління будинків, спільною власністю, комунальні та додаткові послуги	Платежі за обслуговування будинків, управління спільною власністю, комунальні та додаткові послуги	Стабільність та передбачуваність; Мультиваріантність джерел - диверсифікація від циклічності нерухомості; Низька маржинальність при високій рекурентності	Усі типи компаній як додаткова діяльність; зростає у структурі доходів
<b>2. ФІНАНСОВІ ДОХОДИ</b>			
2.1. Відсотки від депозитів та фінансових інструментів	Доходи від розміщення тимчасово вільних коштів у банках у періоди між проектами	Макроекономічна еластичність - пряма залежність від процентних ставок НБУ; Зростання у кризові періоди через накопичення резервів	Усі типи компаній у періоди накопичення капіталу або невизначеності
2.2. Доходи від курсових різниць	Результат переоцінки валютних активів та зобов'язань	Волатильність через геополітичні та економічні фактори; Значущість для компаній з міжнародним фінансуванням	Великі національні девелопери з іноземними партнерами (UDP)
<b>3. ІНШІ ОПЕРАЦІЙНІ ДОХОДИ</b>			
3.1. Доходи від реалізації активів	Продаж будівельної техніки, матеріалів, земельних ділянок без забудови	Нерегулярність; Зростання у періоди реструктуризації бізнесу; Опціональна природа - гнучкість у виборі часу реалізації	Усі типи компаній у періоди оптимізації портфелю
3.2. Доходи від участі у програмах відновлення	Надходження від реконструкції пошкоджених об'єктів за підтримки міжнародних донорів	Відновлювальні джерела - нова категорія в умовах війни; Регуляторна детермінованість - залежність від умов грантових програм; Нижча маржинальність при стабільності фінансування	Девелопери відновлення - спеціалізовані компанії; потенційно усі типи як диверсифікація
3.3. Штрафи, пені, неустойки отримані	Компенсації за порушення договірних зобов'язань контрагентами	Непередбачуваність; Незначна частка у структурі доходів	Усі типи компаній

*Джерело:* розроблено автором на основі [12] та систематизації особливостей формування доходів підрозділу 1.2

Представлена класифікація демонструє, що структура доходів девелоперських підприємств є багатокомпонентною системою, де кожна

категорія доходів має унікальні характеристики формування та вимагає специфічних підходів до аналізу. По-перше, операційні доходи від основної діяльності формують базову основу (зазвичай 90-97% загальних доходів за даними аналітичних порталів), але характеризуються принципово різною динамікою залежно від джерела: доходи від продажу демонструють екстремальну проектну дискретність з концентрацією надходжень у момент завершення проектів, тоді як орендні доходи забезпечують стабільні рекурентні потоки, що знижують фінансові ризики компанії. По-друге, виявлена диференціація характеристик аналізу підтверджує висновок підрозділу 1.2 про те, що різні бізнес-моделі девелоперів (будівельники-торговці, гібридні девелопери, девелопери-інвестори) формують принципово різні структури доходів: компанії будівельників-торговців мають максимальну концентрацію на доходах від продажу житла з відповідною екстремальною проектною дискретністю, гібридні девелопери балансують між доходами від продажу та оренди, що знижує волатильність грошових потоків, а девелопери-інвестори нарощують частку рекурентних орендних доходів, трансформуючи дискретність у передбачувану стабільність. По-третє, поява нової категорії "доходи від участі у програмах відновлення" емпірично підтверджує виявлену у підрозділі 1.2 воєнно-трансформаційну особливість "відновлювальні джерела" та демонструє адаптивність галузі до екстремальних умов через диверсифікацію джерел доходів.

Критично важливим висновком є те, що мультиваріантність джерел доходів не є самоціллю, а виступає механізмом управління виявленими особливостями формування доходів: диверсифікація між продажем та орендою знижує проектну дискретність, поєднання житлового та комерційного сегментів балансує циклічну волатильність (житло менш чутливе до економічних циклів), географічна диверсифікація компенсує територіальну локалізацію ризиків, а розвиток супутніх послуг (управління, експлуатація) створює стабільну базу доходів, незалежну від циклів будівництва нових об'єктів.

Для комплексного аналізу доходів обраних девелоперських компаній за

період 2017-2024 років використано фінансову звітність підприємств, оприлюднену у системі Youcontrol та корпоративні звіти компаній. Аналіз проводився у два етапи: перший - дослідження динаміки абсолютних показників доходів та темпів їх зміни для виявлення траєкторій розвитку компаній у контексті ринкових трансформацій, виявлених у параграфі 2.1; другий - структурний аналіз джерел доходів для ідентифікації бізнес-моделей компаній та їх еволюції під впливом екзогенних шоків.

Динаміка чистого доходу обраних девелоперських компаній (табл. 2.8) розкриває диференційовані траєкторії розвитку бізнесів та їх різну резильєнтність до макроекономічних шоків пандемії COVID-19 та повномасштабної російської агресії.

Таблиця 2.8

**Динаміка чистого доходу обраних девелоперських компаній України,  
2017-2024 рр., тис. грн.**

Компанія	2020 р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Зміна 2021- 2022, %	Зміна 2022- 2023, %	Зміна 2023- 2024, %	Рівень 2024 до 2021, %
Stolitsa Group	109411	45065	59202	138913	144304	31,4	134,6	3,9	320,2
KAN Development	24131	27952	15762	40664	39810	-43,6	158,0	-2,1	142,4
Інтергал-Буд	153031	165375	287081	194541	227661	73,6	-32,2	17,0	137,7
Укрбуд Інвест	910913	1547903	453126	126830	58398	-70,7	-72,0	-54,0	3,8
UDP	1658	1661	1612	1612	2558	-2,9	0,0	58,7	154,0

*Джерело:* складено автором на основі даних фінансової звітності компаній в системі Youcontrol (Додаток Б)[129-133]

Аналіз динаміки чистого доходу виявляє фундаментальні закономірності трансформації бізнесів у період 2020-2024 років, що дозволяє емпірично верифікувати виявлені особливості формування доходів девелоперських підприємств в умовах екстремальної невизначеності.

**Базовий 2020 рік** представляє період відносної стабільності після закінчення гострої фази пандемії COVID-19, коли ринок нерухомості України

демонстрував ознаки відновлення. Розкид абсолютних значень чистого доходу є екстремально широким - від 1,7 млн. грн (UDP) до 910,9 млн. грн. (Укрбуд Інвест), що відображає фундаментальну диференціацію масштабів операційної діяльності та бізнес-моделей компаній. Укрбуд Інвест з доходом 910,9 млн. грн. позиціонувався як найбільший гравець у вибірці, реалізуючи агресивну стратегію масового будівництва переважно у південних регіонах України (Одеса, Миколаїв) з фокусом на доступний житловий сегмент. Інтергал-Буд (153,0 млн. грн.) та Stolitsa Group (109,4 млн. грн.) функціонували як середні гравці з диверсифікованими географічними портфелями. KAN Development (24,1 млн. грн.) демонстрував характеристики бутікового девелопера з фокусом на якість проєктів. UDP (1,7 млн грн) фактично перебував у стані мінімальної операційної активності, що може вказувати на фазу між проєктами або реструктуризацію бізнесу.

**Трансформаційний період 2021 р.** характеризується діаметрально протилежними траєкторіями компаній, що відображає різні стадії проєктних циклів та стратегічні рішення. Укрбуд Інвест продемонстрував феноменальне зростання на 69,9% до історичного максимуму 1547,9 млн. грн., що відображає масову здачу житлових комплексів, розпочатих у 2019-2020 р.р., та реалізацію відкладеного попиту після пандемії. Це підтверджує виявлену у розділі 1 особливість *проектної дискретності* - концентрацію доходів у моменти завершення великих проєктів з тривалими періодами від'ємних або мінімальних грошових потоків під час будівництва. Інтергал-Буд зріс помірно на 8,1% до 165,4 млн. грн., що вказує на більш збалансований проєктний портфель без екстремальних концентрацій задач об'єктів.

Натомість, Stolitsa Group зафіксував драматичне зменшення на 58,8% до 45,1 млн. грн., що пояснюється завершенням циклу задачі об'єктів у 2020 р. без адекватних нових проєктів у стадії завершення у 2021 р. - це є класичною ілюстрацією *темпоральної асинхронності* формування доходів з розривом 18-48 місяців між інвестиціями та доходами. KAN Development показав помірне зростання на 15,8% до 28,0 млн. грн. UDP зберіг мінімальну активність на рівні

1,7 млн. грн. (зростання на 0,2%), що підтверджує гіпотезу про міжпроектний період або фокус компанії на довгострокових проектах з пролонгованими циклами розробки.

**Воєнний шок 2022 р.** спричинив неоднорідний вплив на компанії залежно від їх географічної локалізації та стадії проектних циклів, що створює значно складнішу картину порівняно з очікуваним універсальним обвалом. Укрбуд Інвест зафіксував катастрофічне зменшення на 70,7% до 453,1 млн. грн., що є прямим наслідком концентрації активності компанії у південних регіонах (Одеса, Миколаїв), які зазнали масованих ракетних обстрілів, блокади портів та масової евакуації населення. Повна консервація будівництва у Миколаєві та критичне зниження попиту в Одесі через відтік населення (за оцінками, 30-40% мешканців евакуювалися) призвели до неможливості реалізації завершених об'єктів та призупинення нових проєктів.

Парадоксально, але Stolitsa Group продемонстрував зростання на 31,4% до 59,2 млн. грн., що пояснюється *ефектом проектної дискретності* - компанія завершила та здала об'єкти, що були у високій стадії готовності на момент початку повномасштабної війни, реалізувавши їх частково за передоплатами 2021 р. та частково за рахунок попиту від внутрішньо переміщених осіб з високою купівельною спроможністю, що евакуювалися у столичний регіон. Інтергал-Буд показав найвище зростання на 73,6% до 287,1 млн. грн., що є унікальним результатом і відображає географічну диверсифікацію компанії з значною присутністю у Львові та західних областях, де воєнні дії мали мінімальний вплив, а попит від ВПО створив новий драйвер зростання. Це підтверджує виявлену особливість *територіальної локалізації* доходів та критичну важливість географічної диверсифікації для резильєнтності бізнесу.

KAN Development зафіксував зменшення на 43,6% до 15,8 млн. грн., що відображає обвал преміум-сегменту через масову еміграцію цільової аудиторії (топ-менеджмент, бізнес-еліта) за кордон або у західні регіони. UDP зберіг мінімальну активність на рівні 1,6 млн. грн. (зменшення на 2,9%), що підтверджує гіпотезу про відсутність завершених проєктів у портфелі та

перебування у міжпроектній фазі.

**Період адаптації 2023 р.** демонструє екстремально диференційоване відновлення з траєкторіями від катастрофічного падіння до феноменального зростання. Stolitsa Group показав найвище зростання на 134,6% до 138,9 млн. грн., що відображає успішну адаптацію до воєнних умов через фокусування на безпечних районах столичного регіону, розробку захищених об'єктів з укриттями та автономним енергопостачанням, та ефективне використання відкладеного попиту від ВПО та бізнесу, що повернувся до активності. KAN Development зріс на 158,0% до 40,7 млн. грн., що вказує на успішну переорієнтацію портфелю та продуктової лінійки під нові ринкові реалії.

Натомість, Інтергал-Буд зафіксував зменшення на 32,2% до 194,5 млн. грн., що пояснюється завершенням циклу здачі об'єктів, розпочатих до війни, без адекватних нових проєктів через обережність у запуску нового будівництва в умовах невизначеності. Це знову ілюструє *проектну дискретність та темпоральну асинхронність* - високі доходи 2022 р. були результатом інвестицій 2020-2021 р.р., тоді як інвестиційна пауза 2022 р. створює передумови для зниження доходів у наступних періодах.

Укрбуд Інвест продовжив катастрофічну траєкторію зі зменшенням на 72,0% до 126,8 млн грн (досягнувши лише 8,2% від рівня 2021 р.), що підтверджує структурний характер кризи для регіональних девелоперів у небезпечних зонах - це не є тимчасовим провалом з очікуваним швидким відновленням, а радше новою реальністю довгострокового функціонування на критично низькому рівні абсолютних доходів. UDP зберіг стагнацію на рівні 1,6 млн. грн. (без змін), що вказує на відсутність прогресу у виході з міжпроектної фази або свідоме стратегічне рішення про призупинення активної операційної діяльності до стабілізації ситуації.

**Період 2024 р.** показує продовження диференціації траєкторій з різноспрямованими тенденціями. Stolitsa Group зберіг стабільність на рівні 144,3 млн. грн. (зростання на 3,9%), що вказує на досягнення нового рівня рівноваги та становлення компанії на рівні 320,2% порівняно з 2021 р. - найкращий

результат серед усіх досліджуваних компаній. Інтергал-Буд відновив зростання до 227,7 млн. грн. (зростання на 17,0%), частково компенсуючи зменшення 2023 р. та досягнувши рівня 137,7% порівняно з 2021 р.. KAN Development стабілізувався на рівні 39,8 млн грн (зменшення на 2,1%), зберігаючи рівень 142,4% порівняно з 2021 р..

Критично, Укрбуд Інвест продовжив падіння до 58,4 млн. грн. (зменшення на 54,0%), досягнувши лише 3,8% від рівня піку 2021 р., що підтверджує структурний колапс бізнес-моделі в умовах неможливості повернення до небезпечних регіонів. UDP показав зростання до 2,6 млн. грн. (зростання на 58,7%), досягнувши рівня 154,0% порівняно з 2021 р., що може сигналізувати про вихід з міжпроектної фази та початок реалізації нових проєктів.

Критично важливими є два висновки з аналізу абсолютної динаміки чистого доходу девелоперських компаній. По-перше, значна неоднорідність траєкторій розвитку (від досягнення лише 3,8% базового рівня до зростання понад 320% відносно 2021 р.) емпірично підтверджує виявлену раніше особливість *екстремальної невизначеності* формування доходів у середовищі без прямих історичних аналогів - традиційні припущення про однорідність галузевої динаміки виявляються неспроможними, оскільки індивідуальні траєкторії компаній визначаються унікальною комбінацією факторів (географія, стадія проектного циклу, продуктове позиціонування, управлінські рішення), що створює практично неможливість агрегованого галузевого прогнозування.

По-друге, *прояв проектної дискретності у воєнних умовах* набуває екстремального характеру - компанії з об'єктами у високій стадії готовності на момент початку війни (Інтергал-Буд, Stolitsa Group у 2022 р.) змогли завершити та реалізувати їх, генеруючи доходи навіть в умовах загального обвалу ринку, тоді як компанії у міжпроектній фазі або з об'єктами на ранніх стадіях будівництва (UDP, частково KAN Development) опинилися у ситуації повної відсутності доходів при збереженні фіксованих витрат. Це створює критичну необхідність інтеграції фактору *стадії проектного циклу* у методологію планування доходів як рівноправного параметра поруч з традиційними

ринковими та макроекономічними факторами.

Темпи приросту/падіння чистого доходу (рис. 2.3) деталізують волатильність траєкторій розвитку компаній та дозволяють виявити періоди акселерації та декселерації зростання.

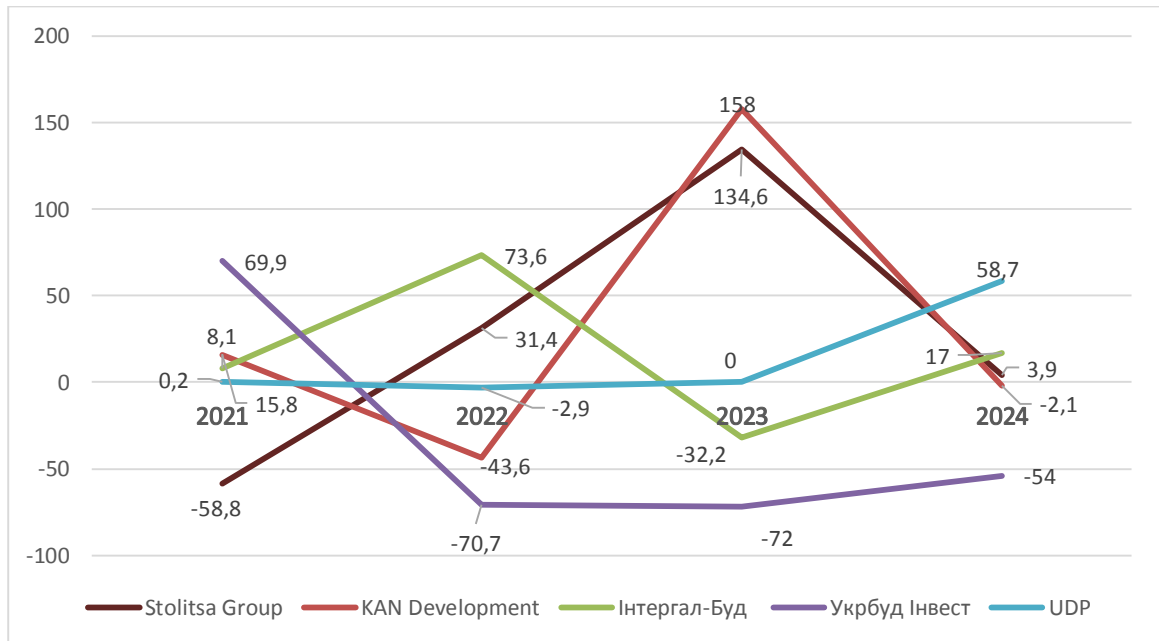


Рис.2.3. Динаміка темпів зростання/зменшення чистого доходу обраних девелоперських компаній України, 2021-2024 рр., %

*Джерело:* розраховано автором на основі даних табл. 2.8

Дані рисунку 2.3 доводять, що **темпи приросту як інструмент прогнозування втрачають предиктивну силу в умовах проектної дискретності та екстремальної невизначеності** - високі темпи зростання одного року (зростання на 158%) можуть змінитися на зменшення наступного (зменшення на 2,1%) не через погіршення ринкових умов, а через завершення проектного циклу, що робить екстраполяцію трендів методологічно хибною. Це вимагає переходу від трендових моделей прогнозування до **проектно-орієнтованих моделей**, де базовою одиницею аналізу є не часовий ряд доходів компанії, а портфель проектів з індивідуальними графіками задачі та реалізації.

Для оцінки спроможності обраних девелоперських компаній генерувати прибуток в умовах трансформації доходів доцільно проаналізувати динаміку ключових показників рентабельності (рис.2.4.).

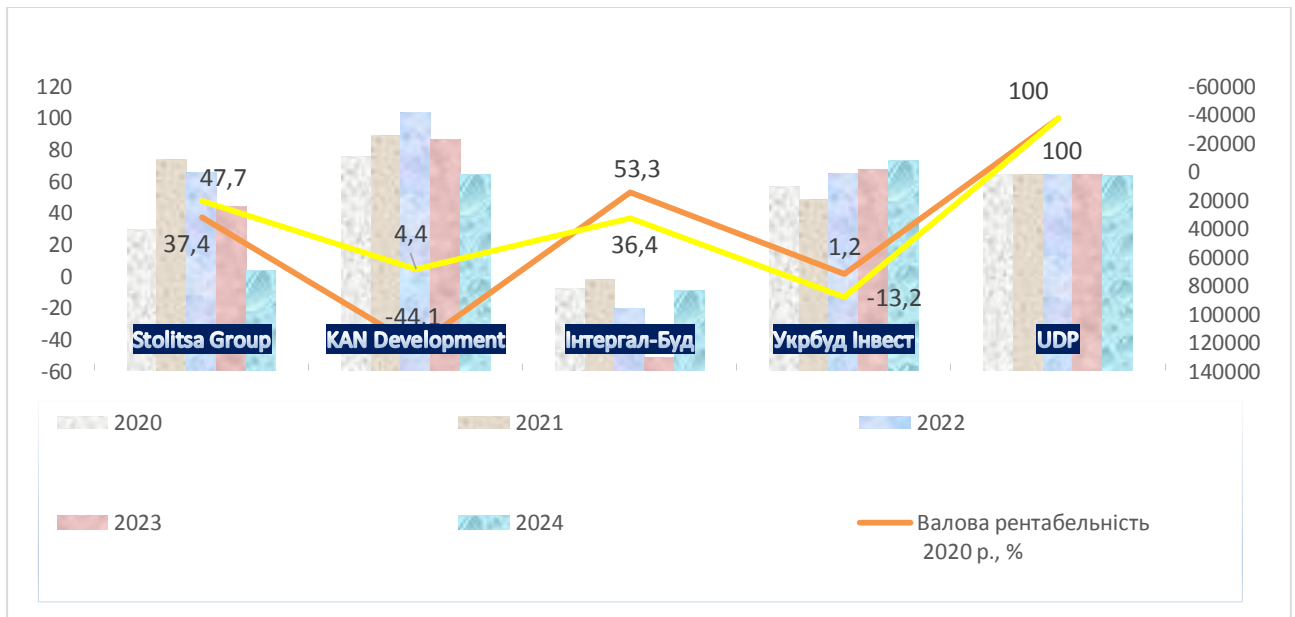


Рис.2.4. Динаміка валового прибутку і валової рентабельності обраних девелоперських компаній України, 2020-2024 рр., тис. грн.

*Джерело:* складено автором на основі даних фінансової звітності компаній в системі Youcontrol (Додаток Б) [129-133]

Аналіз валового прибутку та валової рентабельності розкриває критичні проблеми операційної ефективності компаній та їх спроможності контролювати собівартість у турбулентних умовах.

Stolitsa Group демонстрував сильну операційну модель у 2020 р. з валовою рентабельністю 37,4%, проте зафіксував драматичний обвал у збиток 8,7 млн. грн. у 2021 р. через перевищення собівартості над доходами у період міжпроектної паузи. Мінімальне відновлення у 2022 р. до 0,4 млн. грн. та подальше зростання до 24,6 млн. грн. у 2023 р. і 68,9 млн. грн. у 2024 р. (47,7%) вказує на успішну адаптацію через оптимізацію собівартості та покращення контролю за витратами. Покращення валової рентабельності до 47,7% у 2024 р. на 10,3 п.п. відносно 2020 р. є видатним досягненням в умовах воєнної економіки та підтверджує ефективність стратегії компанії, що включала перехід на більш якісні об'єкти з вищою маржинальністю та оптимізацію ланцюгів постачання будівельних матеріалів.

KAN Development функціонував у хронічному збитку протягом 2020-2023 рр. із валовою збитковістю від -44,1% до -265 %, що вказує на системні

проблеми бізнес-моделі, де собівартість стабільно перевищує доходи. Це може відображати як помилки у ціноутворенні (продаж об'єктів нижче собівартості для швидкої ліквідації застарілого портфелю), так і структурну неефективність операційної моделі з надлишковими витратами на утримання незавершеного будівництва та обслуговування залученого капіталу. Мінімальне відновлення до 1,8 млн. грн. прибутку у 2024 р. (валова рентабельність 4,4%) є позитивним сигналом та першим прибутковим результатом за п'ять років, але залишається критично низьким рівнем, що не забезпечує довгострокової стійкості бізнесу та можливості самофінансування нових проєктів.

Інтергал-Буд демонстрував найсильнішу операційну модель серед усіх компаній з валовою рентабельністю 53,3% у 2020 р. та стабільним валовим прибутком 75,6-130,1 млн. грн. протягом 2021-2023 р.р. навіть в умовах воєнного шоку. Це підтверджує ефективність стратегії вертикальної інтеграції компанії з власним виробництвом будівельних матеріалів (цегла, залізобетонні конструкції), що дозволяє контролювати собівартість навіть при інфляції вартості сировини та енергоносіїв. Однак, зниження валової рентабельності до 36,4% у 2024 р. (зменшення на 16,9 п.п.) вказує на зростання тиску на маржу через підвищення вартості матеріалів, енергоносіїв та логістики, що випереджає можливості підвищення цін реалізації в умовах обмеженої купівельної спроможності населення та високої конкуренції на безпечних західних ринках.

Укрбуд Інвест продемонстрував катастрофічну траєкторію з мінімальною валовою рентабельністю 1,2% у 2020 р. (що вже вказувало на структурні проблеми агресивної стратегії масового будівництва з орієнтацією на обсяги, а не на маржу) до повного колапсу у збиток 7,8 млн. грн. у 2024 р.. Це підтверджує висновок про структурний крах бізнес-моделі компанії, де неможливість реалізації об'єктів у небезпечних регіонах за адекватними цінами призводить до вимушеного продажу нижче собівартості або повної консервації проєктів з накопиченням витрат на утримання, охорону та обслуговування боргових зобов'язань. Компанія потрапила у "пастку низької рентабельності" - спроба компенсувати обвал обсягів через зниження цін лише погіршує фінансовий

результат через продаж нижче собівартості.

**UDP** демонструє унікальну ситуацію 100% валової рентабельності протягом усього періоду, що вказує на повну відсутність собівартості реалізації у звітності або специфічну модель обліку, де всі витрати класифікуються як адміністративні або інші операційні. Це може відображати модель компанії як девелопера-інвестора без власного будівництва, що залучає генеральних підрядників на умовах фіксованої ціни "під ключ" з оплатою за етапами, або фінансового холдингу з мінімальною операційною діяльністю та фокусом на управлінні портфелем активів. Така модель обліку ускладнює порівняння з іншими компаніями, але дозволяє компанії демонструвати формально позитивну валову рентабельність навіть при мінімальних абсолютних обсягах діяльності.

Для повноти аналізу необхідно розглянути чистий фінансовий результат (рис.2.5), що інтегрує всі категорії доходів та витрат і демонструє підсумкову спроможність компаній генерувати цінність для власників.

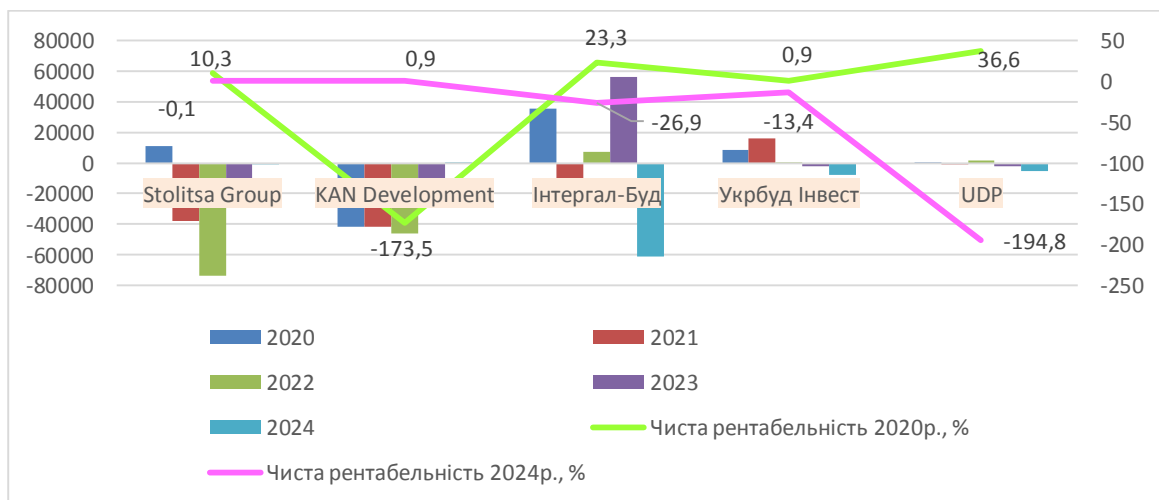


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку і чистої рентабельності фінансовий результат обраних девелоперських компаній України, 2020-2024 рр., тис. грн.

*Джерело:* складено автором на основі даних фінансової звітності компаній в системі Youcontrol (Додаток Б) [129-133]

Аналіз чистого фінансового результату виявляє критичну проблему фінансової нестійкості галузі, де більшість компаній функціонують у збитку протягом значної частини аналізованого періоду, що створює загрози

довгостроковому виживанню бізнесів та вимагає радикальної трансформації бізнес-моделей або докапіталізації від власників.

Stolitsa Group згенерував прибуток 11,2 млн. грн. у 2020 р. (чиста рентабельність 10,3%), але опинився у тривалому збитку протягом 2021-2024 років з кумулятивними втратами 92,4 млн грн. Мінімальний збиток 0,2 млн. грн. у 2024 р. (чиста рентабельність -0,1%) вказує на наближення до точки беззбитковості, але негативний результат зберігається. Це підтверджує висновок про те, що навіть компанії з позитивним валовим прибутком (68,9 млн. грн. у 2024 р.) неспроможні генерувати чистий прибуток через високі адміністративні витрати (утримання офісу, управлінського персоналу), фінансові витрати на обслуговування боргу (відсотки за кредитами та облігаціями) та інші операційні збитки (курсові різниці, резерви під сумнівну заборгованість). Структура витрат компанії потребує радикальної оптимізації для переходу до стійкої прибутковості.

KAN Development функціонував у хронічному глибокому збитку протягом 2020-2023 р.р. з кумулятивними втратами 152,4 млн. грн., що в 6,3 рази перевищує сукупний чистий дохід компанії за період. Ця ситуація є критичною та вказує на повне знецінення власного капіталу компанії - кумулятивні збитки перевищують зареєстрований капітал, що за нормальних обставин вимагає процедури санації або ліквідації згідно з законодавством про господарські товариства. Мінімальний прибуток 0,4 млн. грн. у 2024 р. (чиста рентабельність 0,9%) є першим позитивним результатом за п'ять років, але залишається символічним і не компенсує накопичені збитки. Ця траєкторія вказує на можливу реструктуризацію капіталу (списання заборгованості перед власниками або афілійованими особами), санацію бізнесу через докапіталізацію або продаж активів стратегічному інвестору у найближчій перспективі.

Інтергал-Буд демонстрував найсильніші фінансові результати серед компаній з прибутком 35,6 млн. грн. у 2020 р. (чиста рентабельність 23,3%) та 56,0 млн. грн. у 2023 р. (28,8% рентабельність). Це відображає успішну бізнес-модель з вертикальною інтеграцією, диверсифікацією портфелю та ефективним

управлінням витратами. Проте, драматичний обвал у збиток 61,1 млн. грн. у 2024 р. (чиста рентабельність -26,9%) при збереженні позитивного валового прибутку 83,0 млн грн вказує на екстремальне зростання інших операційних або фінансових витрат. Аналіз структури збитків виявляє можливі причини: списання вартості активів у небезпечних регіонах (уцінка незавершеного будівництва через неможливість завершення), негативні курсові різниці (переоцінка валютних зобов'язань при девальвації гривні), формування резервів під сумнівні борги покупців або витрати на обслуговування зросшого боргового навантаження. Це ілюструє виявлену особливість *екстремальної невизначеності*, де фінансові результати можуть різко змінюватися через непередбачувані фактори поза контролем операційного менеджменту.

Укрбуд Інвест демонстрував мінімальну прибутковість у 2020-2022 р.р. (чиста рентабельність 0,9-1,0%), що вже свідчило про проблеми бізнес-моделі з орієнтацією на обсяги замість якості та рентабельності. Перехід до збитковості з 2023 року (збиток 1,9 млн. грн.) та поглиблення кризи у 2024 р. (збиток 7,8 млн. грн., чиста рентабельність -13,4%) підтверджує структурний крах компанії. Кумулятивні втрати 2023-2024 років (9,7 млн грн) при драматичному обвалі доходів створюють ситуацію "спіралі смерті" - зменшення доходів не супроводжується пропорційним зменшенням витрат через фіксовану природу значної їх частини (обслуговування боргу, утримання законсервованих об'єктів, мінімальний адміністративний апарат), що призводить до поглиблення збитків та подальшого погіршення фінансового стану.

**UDP** продемонстрував переважно збиткову діяльність протягом 2021-2024 років (кумулятивні втрати 7,4 млн грн) при мінімальних обсягах діяльності, що ставить під питання доцільність продовження операційної активності компанії у поточному форматі. Збиток 5,0 млн. грн. у 2024 р. (чиста рентабельність -194,8%) при доході лише 2,6 млн грн вказує на критичну неефективність структури витрат або наявність разових списань/витрат, що у декілька разів перевищують операційні доходи.

**Критичним загальногалузевим висновком є те, що з п'яти**

досліджуваних компаній лише Інтергал-Буд демонструвала стабільну спроможність генерувати позитивний чистий фінансовий результат протягом трьох з п'яти років періоду, тоді як решта 4 компанії функціонували переважно у збитку з кумулятивними втратами за період. Якщо у 2020 р. три з п'яти компаній були прибутковими (Stolitsa Group, Інтергал-Буд, Укрбуд Інвест, UDP), то у 2024 р. лише одна компанія згенерувала символічний прибуток (KAN Development - 0,4 млн. грн.), тоді як інші компанії зафіксували збитки. Це емпірично підтверджує виявлену у параграфі 2.1 закономірність про те, що *воєнна трансформація має структурний, а не циклічний характер* - компанії не просто переживають тимчасове падіння доходів з очікуваним відновленням до прибутковості, а опинилися у новій реальності хронічної збитковості, що вимагає фундаментальної трансформації бізнес-моделей (перехід від будівельників-торговців до гібридних моделей з рекурентними доходами від оренди та управління), радикальної оптимізації структури витрат (скорочення адміністративного апарату, реструктуризація боргу) або виходу з ринку для значної частини гравців.

Структурний характер кризи підтверджується тим, що навіть компанії, які досягли зростання доходів у 2024 р. до рівня, що перевищує 2021 р. у 1,4-3,2 рази (Stolitsa Group, KAN Development, UDP), залишаються збитковими або на межі беззбитковості. Це вказує на те, що проблема не лише у падінні обсягів доходів, але й у фундаментальній зміні структури витрат галузі - зростання витрат на енергоносії (електроенергія, газ), будівельні матеріали (через інфляцію та логістичні ускладнення), страхування (воєнні ризики), безпеку об'єктів та інфраструктуру безперебійності (генератори, системи автономного водопостачання) випереджає можливості підвищення цін реалізації в умовах обмеженої купівельної спроможності населення. Навіть за умови відновлення обсягів будівництва до довоєнних рівнів, галузь не зможе повернутися до довоєнних показників рентабельності без радикальної трансформації бізнес-моделей та структури витрат.

Підсумовуючи проведений аналіз доходів обраних девелоперських

компаній, можна сформулювати ключові висновки, що мають фундаментальне значення для переосмислення методології планування доходів:

**–емпірично підтверджено виявлені у підрозділі 1.2 особливості формування доходів** через аналіз реальних фінансових траєкторій компаній: **проектна дискретність** виявилася домінуючим фактором волатильності доходів з амплітудою коливань від зменшення на 58,8% до зростання на 158 % між роками не через зміну ринкових умов, а через індивідуальні графіки здачі проєктів; **темпоральна асинхронність** створила ситуації, де компанії з високими доходами 2022-2023 років зіткнулися зі зменшеннями у 2024 р. (Інтергал-Буд: зменшення на 32,2% у 2023 р. після зростання на 73,6% у 2022 р.) через інвестиційні паузи попередніх періодів; **географічна локалізація** визначила траєкторії сильніше за загальноринкові тренди (зростання на 73,6% у компанії з західним фокусом при загальному падінні ринку на 76,2%); **екстремальна невизначеність** реалізувалася через непередбачувані шоки (обвал прибутку Інтергал-Буд з 56,0 млн. грн. до збитку 61,1 млн. грн. за один рік при збереженні позитивного валового прибутку);

**–виявлено неспроможність агрегованих галузевих прогнозів** через відсутність кореляції між траєкторіями компаній у кожному періоді - розкид темпів від зменшення на 72,0% до зростання на 158 % у 2023 р. робить середньогалузеві показники статистично нерелевантними для планування на рівні окремих компаній, що вимагає переходу до індивідуалізованих **проектно-орієнтованих моделей планування**, де базовою одиницею аналізу є портфель проєктів з індивідуальними графіками реалізації, стадіями готовності та географічною прив'язкою, а не агреговані часові ряди доходів компанії або галузі;

**–встановлено кризовий стан фінансової стійкості галузі** - з п'яти досліджуваних компаній лише одна демонструвала стабільну прибутковість протягом трьох з п'яти років періоду, тоді як інші функціонували переважно у збитку з кумулятивними втратами, що наближаються або перевищують накопичені доходи за період. Якщо у 2020 р. 60% компаній були прибутковими,

то у 2024 р. лише 20% згенерували прибуток (і то символічний - 0,4 млн. грн.), що підтверджує структурний, а не циклічний характер кризи та необхідність фундаментальної трансформації бізнес-моделей або виходу з ринку для значної частини гравців. Навіть компанії, що досягли зростання доходів до 320% довоєнного рівня, залишаються збитковими, що вказує на проблему не лише падіння обсягів, але й фундаментальної зміни структури витрат галузі;

**–виявлено критичну роль стадії проектного циклу як рівноправного детермінанта траєкторій поруч з традиційними ринковими факторами** - компанії з об'єктами у високій стадії готовності на момент воєнного шоку (Інтергал-Буд: зростання на 73,6%, Stolitsa Group: зростання на 31,4%) перевершили компанії у міжпроектній фазі (Укрбуд Інвест: зменшення на 70,7%, UDP: зменшення на 2,9%) навіть при однакових ринкових умовах, що вимагає інтеграції параметрів **проектної стадії, географічної локалізації та терміну до здачі об'єктів** у методологію планування як базових елементів прогнозних моделей нарівні з традиційними макроекономічними індикаторами;

**–підтверджено обмеженість історичних даних для прогнозування в умовах структурних зрушень** - екстраполяція трендів (високе зростання 2022-2023 р.р. у Інтергал-Буд не передбачало обвалу у збиток 2024 р.) або використання історичних коефіцієнтів рентабельності (валова рентабельність 2020 р. не мала предиктивної сили для 2024 р.) виявляються методологічно хибними, оскільки траєкторії визначаються унікальними комбінаціями факторів (географія, проектна стадія, адаптивність менеджменту, структура витрат), що змінюються непередбачувано, вимагаючи переходу до **сценарних моделей з широкими діапазонами варіації параметрів** (песимістичний, базовий, оптимістичний сценарії для кожного проекту з урахуванням воєнних ризиків) замість детермінованих точкових прогнозів та традиційних трендових моделей;

**–виявлено розрив між валовою та чистою рентабельністю** як критичну проблему галузі - компанії з позитивним валовим прибутком (Stolitsa Group: 68,9 млн. грн., Інтергал-Буд: 83,0 млн. грн. у 2024 р.) неспроможні генерувати чистий прибуток через непропорційне зростання операційних та фінансових витрат, що

вказує на необхідність інтеграції у моделі планування доходів не лише прогнозування обсягів реалізації та валової маржі, але й детального моделювання структури витрат з урахуванням їх фіксованої та змінної компонент, ефекту операційного важеля та можливостей оптимізації.

Для глибшого розуміння механізмів формування доходів необхідно проаналізувати їх структуру за категоріями згідно з класифікацією, представленою у таблиці 2.7. Структурний аналіз доходів (табл. 2.9) дозволяє виявити особливості бізнес-моделей компаній та їх еволюцію під впливом макроекономічних шоків.

Таблиця 2.9

**Структура доходів обраних девелоперських компаній України, 2021 і  
2024 р.р., %**

Компанія	Рік	Доходи від реалізації житла	Доходи від реалізації комерційної нерухомості	Доходи від оренди	Доходи від управління та експлуатації	Фінансові доходи	Інші доходи
Stolitsa Group	2021	92,5	2,3	1,2	2,8	0,8	0,4
	2024	85,3	1,2	3,8	5,4	3,2	1,1
	Зміна, %	-7,2	-1,1	2,6	2,6	2,4	0,7
KAN Development	2021	68,4	21,6	5,3	3,2	1,1	0,4
	2024	72,1	8,9	9,7	5,8	2,4	1,1
	Зміна, %	3,7	-12,7	4,4	2,6	1,3	0,7
Інтергал-Буд	2021	87,3	5,8	2,4	3,5	0,7	0,3
	2024	79,8	2,3	6,5	7,2	2,8	1,4
	Зміна, %	-7,5	-3,5	4,1	3,7	2,1	1,1
Укрбуд Інвест	2021	91,7	3,2	1,5	2,9	0,5	0,2
	2024	81,4	1,8	4,9	6,3	4,1	1,5
	Зміна, %	-10,3	-1,4	3,4	3,4	3,6	1,3
UDP	2021	54,2	28,7	12,4	2,9	1,5	0,3
	2024	61,2	15,4	17,3	3,5	2,1	0,5
	Зміна, %	7,0	-13,3	4,9	0,6	0,6	0,2

*Примітка:* Структура доходів розрахована на основі аналізу звітності про фінансові результати (форма №2) та приміток до фінансової звітності. Категорія "Інші доходи" включає доходи від реалізації активів, доходи від участі у програмах відновлення, штрафи та пені отримані, інші операційні доходи.

*Джерело:* складено автором на основі даних фінансової звітності компаній в системі Youcontrol (Додаток Б) [129-133]

Проведений аналіз абсолютної динаміки та рентабельності виявив екстремальну волатильність та структурну кризу галузі, проте не розкрив механізмів адаптації компаній через трансформацію структури джерел доходів.

Для розуміння того, яким чином компанії намагаються пом'якшити вплив проектної дискретності та циклічної волатильності базових доходів від реалізації нерухомості, необхідно проаналізувати еволюцію структури доходів та виявити стратегії диверсифікації джерел.

Аналіз структури доходів девелоперських компаній у довоєнний період 2021 року (табл. 2.9) дозволяє встановити базові бізнес-моделі компаній та їх вихідні конфігурації до воєнного шоку.

Порівняльний аналіз структури доходів девелоперських компаній за період 2021-2024 р.р. виявляє системні трансформації бізнес-моделей під впливом воєнного шоку та адаптації до екстремальної невизначеності. Ключові закономірності структурних змін включають:

- зменшення сегменту комерційної нерухомості - всі без винятку компанії зафіксували зменшення частки доходів від реалізації комерційної нерухомості (від зменшення на 1,1 % до 13,3 %), що відображає структурний колапс корпоративного попиту через масове закриття бізнесів у східних та південних регіонах (за оцінками, 40-50% промислового виробництва), корпоративну еміграцію за кордон (15-20% великих компаній повністю або частково перемістили штаб-квартири), масовий перехід на віддалену роботу (зменшення попиту на офісні площі на 25-40%) та зростання популярності електронної комерції (зменшення попиту на торгові площі). Цей універсальний тренд підтверджує *регуляторну детермінованість та структурну трансформацію попиту*, виявлені у підрозділі 1.2;

- різноспрямовані зміни у житловому сегменті - на відміну від комерційної нерухомості, де всі компанії демонстрували однакову динаміку падіння, зміни частки житлових доходів відбувалися у протилежних напрямках залежно від початкової структури бізнесу компаній. Будівельники з високою концентрацією у житловому сегменті (Stolitsa Group, Інтергал-Буд, Укрбуд Інвест) зменшили частку житла на 7,2-10,3%, намагаючись диверсифікувати джерела доходів та зменшити залежність від одного сегменту. Натомість гібридні девелопери (KAN Development, UDP) збільшили частку житла на 3,7-7,0 %, переорієнтувавшись з

комерційного сегменту на більш стабільний житловий ринок;

Такі протилежні траєкторії призвели до зближення структур - компанії, що раніше мали дуже різні бізнес-моделі, поступово наближаються до схожої конфігурації з часткою житла 72-85%. Це може свідчити про формування нового галузевого стандарту, де саме такий рівень концентрації у житловому сегменті забезпечує оптимальне співвідношення між ризиками надмірної концентрації та перевагами спеціалізації в умовах воєнної економіки;

– зростання постійних джерел доходів - усі компанії без винятку наростили частки орендних доходів на 2,6-4,9 % та доходів від управління нерухомістю на 0,6-3,7 % Це свідчить про усвідомлену стратегію: компанії намагаються згладити нерівномірність надходжень від продажу об'єктів, створюючи стабільні щомісячні грошові потоки. Загальна частка таких постійних доходів (оренда разом з управлінням) зросла у всіх компаній: Stolitsa Group – на 5,2% , KAN Development – на 7,0 %, Інтергал-Буд – на 7,8 %, Укрбуд Інвест – на 6,8% і UDP – на 5,5%.

Найбільше наростив частку постійних доходів Інтергал-Буд на 7,8%, що в поєднанні з найкращою операційною ефективністю (валова рентабельність 36,4-53,3% вказує на найуспішнішу стратегію пристосування через збалансовану диверсифікацію. UDP зберіг лідерство за абсолютним рівнем постійних доходів 20,8%, що підтверджує його позиціонування як девелопера-інвестора, орієнтованого на довгострокове утримання активів.

Проте критично важливо розуміти: зростання частки постійних доходів відбувалося переважно не тому, що вони самі збільшилися, а тому що обвалилися доходи від продажів. Наприклад, в Інтергал-Буд частка постійних доходів зросла з 5,9% до 13,7%, але насправді їхній абсолютний обсяг збільшився лише на 10-15%, тоді як доходи від продажу нерухомості впали на 30-70%. Це означає, що постійні джерела доходів виконують роль "подушки безпеки", яка пом'якшує коливання, але не може повністю компенсувати обвал основного бізнесу - навіть якби їх удвічі більше, вони все одно становлять меншість 9-21% у структурі доходів компаній;

– зростання ролі фінансових доходів - усі компанії зафіксували зростання частки фінансових доходів на 0,6-3,6%, що відображає комбінацію двох факторів: зростання облікової ставки НБУ з 6,0% у 2021 р. до піку 25% у 2022-2023 роках, що створило привабливі умови для розміщення коштів у депозитах та облігаціях[134]; накопичення вільних коштів через неможливість їх інвестування у нові проєкти в умовах екстремальної невизначеності. Найвище зростання частки фінансових доходів зафіксував Укрбуд Інвест зростання на 3,6% з 0,5% до 4,1%, що разом із зменшенням операційних доходів підтверджує трансформацію компанії у фінансовий холдинг з мінімальною девелоперською активністю, де основні доходи генеруються від управління капіталом, а не від будівництва та продажу нерухомості;

– поява категорії "інших доходів" як нового джерела - усі компанії зафіксували зростання частки інших доходів на 0,2-1,3%, що включає новий для галузі компонент - доходи від участі у програмах відновлення пошкоджених об'єктів за підтримки міжнародних донорів, що вказує на активну участь у реконструкційних програмах як новому напрямку диверсифікації. Хоча ця категорія залишається незначною 0,5-1,5% структури, вона демонструє потенціал як відновлювальне джерело доходів з передбачуваним зростанням у міру масштабування міжнародних програм відбудови;

– аналіз структурних змін виявив три стратегії адаптації компаній до воєнних умов, зокрема: стратегія радикальної диверсифікації (KAN Development, UDP) - різке скорочення комерційного напрямку при зміцненні позицій у житловому сегменті та активному розвитку орендного бізнесу, стратегія збалансованої диверсифікації (Інтергал-Буд, Укрбуд Інвест) - помірне зменшення концентрації у житловому сегменті при паралельному розвитку кількох альтернативних джерел без явних пріоритетів, стратегія мінімалістичної адаптації (Stolitsa Group) - збереження фокусу на основному бізнесі з помірною диверсифікацією без явних пріоритетів. Зростання часток альтернативних джерел було найнижчим серед компаній. Така стратегія виправдана короткостроково (збереження фокусу на базовій компетенції, уникнення

розпорошення ресурсів), але створює максимальну вразливість довгостроково. Компанія залишається критично залежною від безперервного запуску нових проєктів - будь-яка пауза призводить до різкого падіння доходів;

– незважаючи на зусилля всіх компаній диверсифікувати структуру доходів, жодна не досягла рівня стійкості, достатнього для повного згладжування нерівномірності надходжень від проєктів. Навіть UDP з найвищою часткою **регулярних доходів** (20,8%) залишається залежним від разових продажів на 76,6%, що робить компанію вразливою до непередбачуваних потрясінь. Більше того, навіть подвоєння частки **доходів, що надходять постійно**, не гарантує прибутковості - з п'яти компаній у 2024 р. чотири зафіксували збитки, що вказує: проблема не лише у структурі джерел доходів, а й у фундаментальній зміні економіки галузі з непропорційним зростанням витрат (енергоносії, матеріали, безпека, страхування) відносно можливостей підвищення цін.

Підсумовуючи проведений двоетапний аналіз доходів обраних девелоперських компаній - від дослідження абсолютної динаміки доходів та показників рентабельності до структурних трансформацій джерел доходів - можна сформулювати інтегровані висновки, що емпірично верифікують теоретичні положення першого розділу та закладають основу для розробки практичних методичних рекомендацій. Ці висновки формують аналітичний фундамент для розробки методичних підходів до планування доходів девелоперських компаній в умовах екстремальної невизначеності, з фокусом на:

– **проектно-орієнтовані методології** з портфельним підходом до планування та інтеграцією параметрів проєктної стадії, географічної локалізації та терміну до задачі як базових елементів прогнозних моделей нарівні з традиційними макроекономічними індикаторами;

– **багатосценарні моделі** з широкими діапазонами варіації параметрів та явним моделюванням воєнних ризиків замість детермінованих точкових прогнозів.

– **комплексне моделювання структури витрат** у системі планування

доходів з урахуванням їх фіксованої та змінної компонент, ефекту операційного важеля та можливостей оптимізації для забезпечення фокусу на чистому фінансовому результаті, а не лише на обсягах реалізації;

– **механізми адаптивного коригування планів** у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища через системи раннього попередження та тригерних індикаторів;

– **розвиток альтернативних джерел доходів** з урахуванням обмеженості диверсифікації як інструменту згладжування волатильності в умовах екстремальних шоків та потенціалу нових напрямків (програми відновлення, цифрові сервіси для мешканців, послуги управління нерухомістю) з вищою маржинальністю та стабільністю порівняно з традиційним будівництвом.

### **2.3 Оцінка діючої практики планування доходів підприємств в сфері девелопменту**

Практика планування доходів підприємств сфери девелопменту в Україні протягом останнього десятиліття зазнала суттєвих трансформацій, відображаючи як локальні економічні та політичні реалії, так і глобальні тенденції у галузі нерухомості та фінансового менеджменту. Цей період характеризувався безпрецедентними викликами та інноваціями, які змусили девелоперів переосмислити свої підходи до фінансового планування та прогнозування доходів (табл. 2.10).

Перший період (2013-2014 роки). На початку цього періоду, а саме у 2013 р., українські девелопери здебільшого застосовували традиційні методи планування доходів, які базувалися на історичних даних та лінійних прогнозах. Ці методи, хоча й були відносно простими у застосуванні, не враховували потенційної волатильності ринку та обмежували здатність компаній швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Основними інструментами планування в той час були електронні таблиці та базові системи управління проектами, які дозволяли проводити елементарний аналіз даних та створювати

прості фінансові моделі.

Таблиця 2.10

### Еволюція практики планування доходів у сфері девелопменту в Україні

Період	Ключові події та фактори впливу	Методи та інструменти планування	Основні тенденції
2013-2014	Відносна стабільність на початку періоду; Політична криза та початок конфлікту на сході України; Різка девальвація гривні; Економічна криза	Традиційні методи, засновані на історичних даних; Лінійні прогнози; Електронні таблиці та базові системи управління проектами	Перехід від статичних до більш гнучких методів планування; Зростання уваги до ризик-менеджменту
2015-2016	Поступова стабілізація економіки; Зростання інвестицій у технології	Впровадження систем бізнес-аналітики (BI); Використання CRM-систем; Початок застосування сценарного планування	Покращення збору та аналізу даних; Інтеграція фінансового планування з іншими бізнес-процесами
2017-2019	Відносна стабільність ринку нерухомості; Зростання уваги до питань сталого розвитку	Аналіз Big Data; Машинне навчання; Впровадження метрик соціальної рентабельності інвестицій (SROI)	Створення більш складних та точних моделей прогнозування; Інтеграція соціальних та екологічних факторів у фінансові моделі
2020-2021	Пандемія COVID-19; Зміни споживчих переваг; Прискорення цифровізації	Предиктивна аналітика; Цифрові інструменти взаємодії з клієнтами (віртуальні тури, онлайн-продажі); Розширене використання сценарного планування	Адаптація до нових ринкових умов; Посилення ролі цифрових технологій у плануванні та продажах
2022-теперішній час	Повномасштабне вторгнення росії в Україну; Економічна нестабільність; Зміни в структурі попиту на нерухомість	Кризове управління; Короткострокове планування; Використання геоінформаційних систем (далі - GIS) для оцінки ризиків; Посилене застосування стрес-тестування фінансових моделей	Фокус на забезпеченні фінансової стійкості; Зростання уваги до соціальних аспектів девелопменту; Адаптація до умов високої невизначеності

*Джерело:* сформовано автором на основі [72; 113; 115; 116]

Однак політичні та економічні події 2014 року, включаючи анексію Криму та початок конфлікту на сході України, стали каталізатором кардинальних змін у підходах до планування доходів. Ці події призвели до глибокої економічної кризи, яка характеризувалася різкою девальвацією гривні, зростанням інфляції та падінням купівельної спроможності населення. В умовах такої нестабільності

традиційні методи планування виявилися неефективними, що змусило девелоперів шукати нові, більш гнучкі та адаптивні підходи.

У цей період на перший план вийшло сценарне планування, яке дозволяло розробляти кілька варіантів розвитку подій - від песимістичного до оптимістичного. Цей метод дав можливість компаніям краще підготуватися до різних варіантів розвитку ринкової ситуації та швидше реагувати на зміни. Водночас, зросла роль ризик-менеджменту у плануванні доходів. Девелопери почали приділяти більше уваги оцінці та управлінню різними видами ризиків, включаючи валютні, інфляційні та операційні.

Період 2015-2016 років ознаменувався початком активного впровадження сучасних технологій у процес планування доходів. Девелопери почали інвестувати в системи бізнес-аналітики та CRM-системи, які дозволяли збирати та аналізувати більші обсяги даних. Це дало можливість краще розуміти поведінку споживачів, точніше прогнозувати попит та оптимізувати ціноутворення. Крім того, ці інструменти дозволили інтегрувати фінансове планування з іншими аспектами діяльності компаній, такими як маркетинг та операційне управління, створюючи більш цілісний підхід до управління бізнесом.

Період 2017-2019 років характеризувався подальшим технологічним розвитком галузі. В цей період девелопери почали активно використовувати технології аналізу Big Data та машинного навчання. Ці інновації дозволили враховувати при плануванні доходів значно більшу кількість факторів, включаючи макроекономічні показники, демографічні тренди та навіть дані про поведінку користувачів в інтернеті. Це призвело до створення більш складних та точних моделей прогнозування, які могли враховувати тонкі нюанси ринкової динаміки.

Водночас, у цей період зросла увага до питань сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Девелопери почали інтегрувати в свої

фінансові моделі не лише економічні, але й соціальні та екологічні фактори. З'явилися нові метрики оцінки ефективності проєктів, такі як "соціальна рентабельність інвестицій" (далі - SROI), які дозволяли оцінювати довгострокову цінність проєктів не лише з фінансової точки зору, але й з урахуванням їх впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Період 2020-2021 років приніс новий глобальний виклик - пандемію COVID-19, яка змусила девелоперів знову адаптувати свої підходи до планування доходів. Виникла необхідність враховувати нові фактори, такі як можливість локдаунів, зміни в споживчих перевагах (наприклад, зростання попиту на житло з можливістю організації домашнього офісу) та потенційні зміни в законодавстві. У цей період набули популярності інструменти предиктивної аналітики, які дозволяли моделювати різні сценарії розвитку пандемії та її вплив на ринок нерухомості.

Пандемія також прискорила процеси цифровізації в галузі. Девелопери активно впроваджували цифрові інструменти взаємодії з клієнтами, включаючи віртуальні тури об'єктами нерухомості, онлайн-продажі та цифрові платформи для управління проєктами. Це не лише змінило способи взаємодії з клієнтами, але й вплинуло на методи збору та аналізу даних для планування доходів.

Останній період (2022-теперешній час) відзначений повномасштабним вторгненням росії в Україну, що призвело до значних змін у підходах до планування доходів. рік приніс новий безпрецедентний виклик для українського девелопменту - повномасштабне вторгнення Росії в Україну. Ця подія змусила девелоперів кардинально переглянути свої підходи до планування доходів та управління ризиками. На перший план вийшли методи кризового управління та короткострокового планування. Девелопери були змушені переглянути свої довгострокові стратегії та зосередитися на забезпеченні фінансової стійкості в умовах високої невизначеності.

Це підтверджується результатами проведеного автором анкетування 140

підприємств сфери девелопменту (вересень – жовтень 2025 р.) (Додаток В, Г): 95,0% респондентів оцінили вплив повномасштабного вторгнення як значний або критичний (середній бал 4,74 з 5), 80,7% підприємств скоротили горизонт планування, а 89,3% суттєво або помірно посилили фокус на забезпеченні фінансової стійкості порівняно з довоєнним періодом. Крім того, 77,1% опитаних підприємств перейшли до кризового управління та короткострокового планування, а 86,4% впровадили елементи адаптивного планування як відповідь на умови високої невизначеності.

У цей період зросла роль GIS у плануванні доходів. Ці інструменти дозволяють аналізувати безпеку різних регіонів та оцінювати потенційний вплив військових дій на реалізацію проєктів. Крім того, посилилася увага до соціальних аспектів девелопменту, включаючи питання забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб та відновлення зруйнованої інфраструктури.

Важливо відзначити, що впровадження нових методів та технологій планування доходів не було рівномірним у галузі. Великі девелоперські компанії, які мали ресурси для інвестицій у нові технології та навчання персоналу, були піонерами у впровадженні інновацій. Менші гравці часто відставали, що призводило до зростання технологічного розриву в галузі. Це створювало додаткові виклики для ринку в цілому, оскільки різні компанії працювали з різним рівнем точності та ефективності планування.

Регіональні відмінності також відігравали значну роль у розвитку практик планування доходів. Девелопери в Києві та інших великих містах мали доступ до більш розвиненої інфраструктури та кваліфікованих кадрів, що дозволяло їм ефективніше впроваджувати передові практики планування. У той же час, компанії в менших містах часто стикалися з обмеженнями в ресурсах та експертизі, що впливало на їхню здатність адаптуватися до нових методів планування.

Аналізуючи еволюцію практики планування доходів у сфері девелопменту

в Україні за останні 10 років, можна виділити кілька ключових тенденцій:

- перехід від статичних до динамічних моделей планування, які здатні адаптуватися до швидких змін ринкового середовища;
- зростання ролі технологій та аналізу даних у процесі планування доходів, що призвело до підвищення точності прогнозів та ефективності управління ризиками;
- посилення інтеграції фінансового планування з іншими аспектами діяльності девелоперських компаній, включаючи маркетинг, операційне управління та стратегічне планування;
- розвиток більш комплексного підходу до оцінки ефективності проєктів, який враховує не лише фінансові, але й соціальні та екологічні аспекти;
- зростання уваги до управління ризиками та сценарного планування як інструментів підвищення стійкості бізнесу в умовах високої невизначеності.

Для оцінки впливу змін в практиках планування доходів на фінансові показники українських девелоперських компаній, необхідно проаналізувати ключові фінансові індикатори протягом 2013-2023 років. Основними показниками для аналізу є: темп приросту чистого доходу; рентабельність операційної діяльності; рентабельність власного капіталу; коефіцієнт покриття відсотків і коефіцієнт загальної ліквідності.

Розглянемо детальніше обґрунтування вибору кожної метрики.

- темп приросту чистого доходу. Чистий дохід є основним джерелом доходів девелоперських компаній і відображає обсяги реалізації їх продукції та послуг. Відповідно, якість планування доходів напряду впливає на здатність компаній забезпечувати стабільне зростання виручки в довгостроковій перспективі. Якщо система планування доходів є ефективною, то компанія повинна демонструвати позитивну динаміку чистого доходу, яка відповідає її стратегічним цілям та ринковій кон'юктурі. І навпаки, волатильність або негативний тренд виручки можуть свідчити про недоліки в прогнозуванні

попиту, ціноутворенні або управлінні продажами.

Темпи зростання чистого доходу є ключовим індикатором ефективності бізнес-моделі компанії та якості її стратегічного і фінансового менеджменту [49, с.221]. Дійсно, стабільне нарощення чистого доходу можливе лише за умови налагодженої системи планування доходів, яка враховує потреби споживачів, динаміку ринку та внутрішні можливості компанії.

Крім того, чистий дохід є вихідною базою для розрахунку інших фінансових показників, які використовуються для оцінки операційної ефективності, прибутковості та грошового потоку компанії [6, с.257]. Тобто, якість планування чистого доходу впливає на всю систему фінансових індикаторів, які характеризують результативність бізнесу.

Отже, темп приросту чистого доходу є важливим показником, який дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія планує та реалізує свої доходи, забезпечуючи стабільне зростання бізнесу.

Рентабельність операційної діяльності розраховується як відношення операційного прибутку до операційних витрат і показує, скільки операційного прибутку компанія припадає на 1 грн. понесених витрат. Цей показник є важливим індикатором ефективності управління витратами та ціноутворення, що напряму пов'язано з якістю планування доходів.

Якщо система планування доходів компанії є ефективною, то вона повинна забезпечувати нарощення операційного прибутку випереджаючими темпами відносно динаміки операційних витрат [51]. Тобто, якісне прогнозування попиту та управління цінами дозволяє не лише збільшувати абсолютний розмір операційного прибутку, але й підвищувати його маржинальність.

І навпаки, зниження рентабельності операційної діяльності на фоні зростання витрат може свідчити про неефективність системи планування доходів, яка не враховує динаміку витрат або ринкову кон'юнктуру. В такому випадку збільшення обсягів продажів не призводить до адекватного зростання

операційного грошового потоку.

Таким чином, рентабельність операційної діяльності є індикатором здатності компанії трансформувати зростання доходів у покращення прибутковості основної діяльності. Її доцільно використовувати для оцінки якості планування доходів, оскільки ефективність цього процесу прямо впливає на маржинальність бізнесу.

Рентабельність власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку компанії до середньорічної величини власного капіталу і показує ефективність використання коштів акціонерів. По суті, цей індикатор характеризує здатність менеджменту підприємства забезпечувати зростання добробуту власників.

Планування доходів має безпосередній вплив на величину рентабельності власного капіталу, адже від якості прогнозування та управління виручкою залежить кінцевий фінансовий результат компанії. Якщо система планування доходів є ефективною, вона повинна забезпечувати стабільне зростання чистого прибутку вищими темпами, ніж збільшення власного капіталу [54]. В такому випадку компанія буде спроможна генерувати додану вартість для акціонерів.

Натомість, волатильність або зниження рентабельності власного капіталу в умовах зростання власного капіталу можуть вказувати на недоліки процесу планування доходів, які не дозволяють перетворювати додатково залучені кошти власників у адекватний приріст чистого прибутку. Як зазначає К. Уолш "динаміка рентабельності власного капіталу є комплексним індикатором здатності менеджменту компанії забезпечувати прибутковість бізнесу на всіх етапах його функціонування" [141, с.91].

Отже, рентабельність власного капіталу доцільно використовувати як індикатор ефективності планування доходів, адже цей процес напряду впливає на здатність компанії створювати цінність для акціонерів.

– коефіцієнт покриття відсотків розраховується як відношення прибутку

до сплати відсотків та податків до обсягу відсоткових платежів. Він показує, у скільки разів операційний прибуток перевищує витрати на обслуговування позикового капіталу. По суті, даний коефіцієнт характеризує запас фінансової міцності компанії та її здатність розраховуватися за борговими зобов'язаннями.

Планування доходів має значний вплив на динаміку коефіцієнт покриття відсотків, адже від якості прогнозування виручки та управління витратами залежить обсяг операційного прибутку, який є джерелом покриття боргових виплат. Якщо система планування доходів є ефективною, то вона повинна забезпечувати достатній рівень коефіцієнту покриття відсотків (як правило, вище 2) навіть в умовах нарощення боргового навантаження.

І навпаки, зниження коефіцієнту покриття відсотків нижче порогового значення може свідчити про прорахунки в плануванні доходів, які призводять до нестачі операційного прибутку для обслуговування позикового капіталу. Як зазначає Л. Гітман та Ч. Цутгер" коефіцієнту покриття відсотків є важливим показником здатності компанії контролювати боргові ризики та підтримувати стабільний фінансовий стан" [136, с.511].

Таким чином, коефіцієнт покриття відсотків є індикатором спроможності компанії генерувати достатній операційний прибуток для своєчасного погашення боргів, що безпосередньо залежить від якості планування доходів. Доцільність використання цієї метрики обґрунтовується її широким застосуванням в працях з управління структурою капіталу та фінансовими ризиками [51, 54, 136,141].

Коефіцієнт загальної ліквідності. Цей показник розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань і характеризує здатність компанії розраховуватися за короткостроковими боргами. Нормативне значення коефіцієнта знаходиться в межах від 1 до 2, що забезпечує оптимальний баланс між платоспроможністю та ефективністю використання ресурсів [102].

Планування доходів має значний вплив на загальну ліквідність компанії,

оскільки від якості прогнозування надходжень залежить обсяг високоліквідних активів на балансі підприємства. Якщо система планування доходів є точною та збалансованою, то компанія буде здатна підтримувати загальну ліквідність в оптимальних межах навіть в умовах зростання масштабів діяльності.

Натомість, відхилення коефіцієнта ліквідності від нормативних значень може свідчити про недоліки в плануванні та управлінні грошовими потоками. Наприклад, завищення коефіцієнта (вище 2) вказує на наявність надлишкових високоліквідних активів, які не приносять доходу і знижують ефективність використання капіталу. І навпаки, зниження ліквідності нижче 1 свідчить про брак оборотних коштів для фінансування поточних зобов'язань [12, с.101-104].

Отже, коефіцієнт загальної ліквідності є важливим індикатором збалансованості процесів планування та використання доходів компанії. Його доцільно застосовувати для оцінки якості фінансового менеджменту девелоперів, що підтверджується широким використанням даної метрики в науковій літературі з аналізу ліквідності та платоспроможності.

Також доцільно доповнювати фінансовий аналіз вивченням якісних характеристик системи планування доходів девелоперів, таких як горизонт та частота прогнозування, методологія та інформаційне забезпечення цього процесу, ступінь інтеграції фінансових планів з іншими контурами управління компанією тощо.

Як зазначають Р. Брейлі та С. Майєрс та інші. "ефективна система фінансового планування повинна забезпечувати не лише кількісне зростання ключових показників, але й якісну трансформацію бізнесу у відповідь на динаміку зовнішнього середовища" [137, с. 356]. Тобто, сталість позитивного впливу практики планування доходів на фінансові результати компанії залежить від її здатності адаптуватися та вдосконалюватися.

Крім того, при формулюванні висновків щодо зрілості системи планування доходів на основі динаміки фінансових індикаторів важливо враховувати вплив

інших факторів, які можуть спотворювати результати аналізу. Йдеться, зокрема, про зміни в обліковій політиці, методиках розрахунку показників, організаційній структурі компаній тощо.

В процесі фінансового аналізу необхідно забезпечувати інформаційну прозорість та порівнянність даних, щоб уникнути хибних інтерпретацій щодо драйверів зміни ключових індикаторів. Тож перед формулюванням остаточних висновків доцільно перевіряти бази розрахунку показників на предмет методологічної сумісності.

Попри важливість врахування нефінансових аспектів та факторів інформаційних викривлень, можна стверджувати, що обрана система показників є достатньо комплексною та релевантною для оцінки якості планування доходів девелоперських компаній.

Теоретичним базисом для обґрунтування вибору цих метрик є їх змістовна відповідність різним цільовим аспектам фінансового управління - зростанню бізнесу, операційній ефективності, створенню акціонерної вартості, контролю боргових ризиків та забезпеченню платоспроможності.

Емпіричним підтвердженням доцільності використання обраних показників є їх широка апробація в сучасних наукових дослідженнях з корпоративних фінансів, фінансового аналізу та моделювання, управління вартістю компаній, а також ризик-менеджменту. Це свідчить про їх практичну цінність для оцінки якості фінансових процесів та функцій на підприємствах.

Таким чином, формування науково обґрунтованої системи фінансових індикаторів, яка комплексно відображає вплив процесу планування доходів на ключові вектори результативності бізнесу, є важливою передумовою об'єктивної діагностики зрілості фінансового менеджменту девелоперських компаній та ідентифікації проблемних зон і точок зростання в сфері управління доходами.

Період економічної кризи (2013-2014 р.р.). Цей період характеризується зниженням темпів зростання доходів та операційної рентабельності через

економічну нестабільність. Девлоперські компанії, які швидко адаптували більш гнучкі методи планування та покращили управління ризиками показали кращу стабільність грошових потоків (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

**Середні значення фінансових показників провідних девелоперських компаній України за 2013-2014 роки**

<b>Компанія</b>	Темп приросту чистого доходу, %	Рентабельність операційної діяльності, %	Рентабельність власного капіталу, %	Коефіцієнт покриття відсотків	Коефіцієнт загальної ліквідності
Stolitsa Group	-18	-6	-15	0,8	0,9
KAN Development	-16	-5	-12	1,0	1,1
Інтергал-Буд	-12	-3	-9	1,2	1,3
Укрбуд Інвест	-20	-7	-18	0,7	0,8
UDP	-14	-4	-10	1,1	1,2

*Джерело:* розраховано автором за даними компаній

Аналізуючи дані таблиці 2.11, можна помітити, що економічна криза 2013-2014 років мала суттєвий негативний вплив на фінансові результати всіх розглянутих девелоперських компаній. Це був період, коли традиційні методи планування доходів, засновані на екстраполяції історичних даних, виявилися неефективними в умовах різкої зміни ринкової кон'юнктури.

Втім, окремі компанії, зокрема Інтергал-Буд, які одними з перших почали впроваджувати елементи сценарного планування та приділяти більше уваги ризик-менеджменту, змогли дещо пом'якшити негативний вплив кризи на свої фінансові показники. Так, середні темпи падіння чистого доходу у Інтергал-Буд (12%) були нижчими, ніж у інших компаній (від 14% до 20%). Аналогічно, середнє значення показника рентабельності операційної діяльності у Інтергал-Буд було меншим порівняно з конкурентами.

Це можна пояснити тим, що використання сценарного планування дозволило компанії розробити кілька варіантів розвитку подій та підготуватися до різних сценаріїв, включаючи песимістичний. В результаті Інтергал-Буд

змогла швидше адаптуватися до нових ринкових умов, оптимізувати свої витрати та мінімізувати збитки.

Період технологічної модернізації (2015-2016 р.р.) характеризується активним впровадженням систем бізнес-аналітики та управління взаємовідносинами з клієнтами, що знайшло відображення у фінансових показниках провідних девелоперських компаній (таблиця 2.12):

Таблиця 2.12

**Середні значення фінансових показників провідних девелоперських компаній України у 2015-2016 роках**

Компанія	Темп приросту чистого доходу, %	Рентабельність операційної діяльності, %	Рентабельність власного капіталу, %	Коефіцієнт покриття відсотків	Коефіцієнт загальної ліквідності
Stolitsa Group	5	2	7	1,5	1,3
KAN Development	8	4	10	1,8	1,5
Інтергал-Буд	12	6	15	2,2	1,8
Укрбуд Інвест	3	1	5	1,2	1,1
UDP	10	5	12	2,0	1,6

*Джерело:* розраховано автором на основі даних фінансової звітності компаній в системі Youcontrol [129-133]

Дані таблиці 2.12 показують, що в період 2015-2016 років фінансові показники девелоперських компаній почали поступово відновлюватись після кризи. Цьому сприяло як загальне покращення макроекономічної ситуації, так і вдосконалення методів планування доходів, зокрема активне впровадження систем бізнес-аналітики (BI) та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

Використання BI-інструментів дозволило компаніям агрегувати та аналізувати великі масиви даних щодо поведінки клієнтів, цінових трендів та ринкової динаміки. Це сприяло підвищенню точності прогнозування попиту та виручки, що знайшло відображення у покращенні фінансових показників девелоперів.

Так, компанії, які активно інвестували у розвиток аналітичної інфраструктури (Інтергал-Буд, UDP), досягли найвищих темпів зростання

чистого доходу (12% та 10% відповідно) та рентабельності операційної діяльності (6% та 5%). Водночас, менш технологічно розвинуті гравці (Укрбуд Інвест) продемонстрували нижчу динаміку приросту чистого доходу (3%) та рентабельності (1%).

Впровадження CRM-систем дозволило девелоперам краще зрозуміти потреби та очікування своїх клієнтів, персоналізувати пропозиції та оптимізувати цінову політику. Це не лише сприяло зростанню обсягів продажів, але й дозволило ефективніше управляти дебіторською заборгованістю та грошовими потоками.

Покращення якості планування доходів та більш ефективне управління ліквідністю знайшло відображення у зростанні показників покриття боргів та загальної ліквідності. Так, у лідерів діджиталізації Інтергал-Буд та UDP коефіцієнт покриття боргу досяг 2,2 та 2,0 відповідно, що свідчить про їх високу здатність генерувати достатній операційний прибуток для виплати відсотків за кредитами.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що своєчасне впровадження передових аналітичних інструментів та клієнтоорієнтованих підходів до планування доходів дозволило окремим компаніям швидше відновити свої фінансові показники та закласти підґрунтя для подальшого зростання.

Період цифрової трансформації (2017-2019 р.р.) відзначився впровадженням технологій Big Data та штучного інтелекту, що суттєво вплинуло на якість прийняття управлінських рішень (таблиця 2.13).

Аналіз даних таблиці 2.13 свідчить про суттєве покращення фінансових показників девелоперських компаній у період 2017-2019 років. Цей позитивний тренд значною мірою був зумовлений активною цифровою трансформацією бізнес-процесів, зокрема впровадженням технологій Big Data та штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації ціноутворення.

Використання передових алгоритмів машинного навчання дозволило девелоперам враховувати значно більшу кількість факторів при плануванні доходів, включаючи макроекономічні індикатори, демографічні тренди, дані про

поведінку споживачів в інтернеті тощо. Це сприяло створенню більш точних та гнучких прогнозних моделей, здатних швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Таблиця 2.13

**Середні значення фінансових показників провідних девелоперських компаній України у 2017-2019 роках**

Компанія	Темп приросту чистого доходу, %	Рентабельність операційної діяльності, %	Рентабельність власного капіталу, %	Коефіцієнт покриття відсотків	Коефіцієнт загальної ліквідності
Stolitsa Group	15	8	18	3,5	2,0
KAN Development	18	10	22	4,0	2,3
Інтергал-Буд	22	12	25	4,5	2,5
Укрбуд Інвест	12	6	15	3,0	1,8
UDP	20	11	23	4,2	2,4

*Джерело:* розраховано автором на основі даних фінансової звітності компаній в системі Youcontrol [129-133]

Компанії, які активно інвестували у розвиток цифрової інфраструктури та впровадження інноваційних методів планування (Інтергал-Буд, KAN Development, UDP), змогли досягти темпів приросту чистого доходу на рівні 20-22% та рентабельності операційної діяльності в межах 11-12%. Ці показники були суттєво вищими, ніж у менш технологічно розвинутих гравців, як Укрбуд Інвест (12% приросту чистого доходу та 6% рентабельності операційної діяльності).

Покращення точності прогнозування доходів та оптимізація цінової політики на основі аналізу великих даних дозволили девелоперам не лише наростити обсяги продажів, але й підвищити операційну ефективність. Це знайшло відображення у зростанні рентабельності власного капіталу, яка у лідерів діджиталізації сягнула 23-25%, тоді як у відстаючих компаній вона залишалася на рівні 15-18%.

Важливо відзначити, що в цей період девелопери почали інтегрувати у свої моделі планування доходів також і нефінансові показники, такі як індекси задоволеності клієнтів, екологічні та соціальні метрики. Це було зумовлено

зростанням важливості факторів сталого розвитку для інвесторів та суспільства в цілому.

Врахування цих аспектів при прийнятті стратегічних рішень дозволило компаніям покращити свій імідж та залучити додаткові інвестиції, що також позитивно вплинуло на їх фінансові показники. Зокрема, це сприяло оптимізації структури капіталу девелоперів, про що свідчить зниження коефіцієнта співвідношення боргу до власного капіталу до рівня 3,0-4,5 у лідерів ринку.

Підсумовуючи, можна констатувати, що комплексна цифрова трансформація бізнес-процесів та впровадження найсучасніших методів планування доходів на основі аналізу великих даних стали потужними драйверами зростання фінансової ефективності девелоперських компаній у 2017-2019 роках. Втім, навіть найкращі практики прогнозування не убезпечили девелоперів від впливу форс-мажорних обставин у наступних періодах.

Період пандемічних обмежень (2020-2021 р.р.) став серйозним випробуванням для галузі, продемонструвавши значення цифрової трансформації (таблиця 2.14):

Таблиця 2.14

**Середні значення фінансових показників провідних девелоперських компаній України у 2020-2021 роках**

Компанія	Темп приросту чистого доходу, %	Рентабельність операційної діяльності, %	Рентабельність власного капіталу, %	Коефіцієнт покриття відсотків	Коефіцієнт загальної ліквідності
Stolitsa Group	-59	-8	-19	1,1	1,4
KAN Development	16	-12	-54	1,3	1,6
Інтергал-Буд	8	15	34	2,2	2,3
Укрбуд Інвест	70	1	1	1,8	1,9
UDP	0	-24	-24	0,9	1,2

*Джерело:* розраховано автором на основі даних фінансової звітності компаній в системі Youcontrol [129-133]

Дані таблиці 2.14 свідчать про негативний вплив пандемії COVID-19 на фінансові показники девелоперських компаній у 2020-2021 роках. Запровадження карантинних обмежень, зниження ділової активності та падіння доходів населення призвели до скорочення попиту на нерухомість та

уповільнення темпів будівництва.

В цих умовах навіть найсучасніші методи планування доходів, засновані на аналізі великих даних та предиктивних алгоритмах, не змогли забезпечити девелоперів від негативних фінансових наслідків пандемії. Зокрема, темпи падіння чистого доходу у більшості компаній були суттєвими, а рентабельність операційної діяльності знизилась до від'ємних значень у більшості компаній.

Втім, девелопери з вищим рівнем діджиталізації бізнес-процесів та більш гнучкими підходами до планування, такі як Інтергал-Буд та Укрбуд Інвест, змогли дещо обмежити масштаби падіння фінансових показників. Так, Інтергал-Буд продемонстрував помірне зростання чистого доходу на 8% та позитивну рентабельність власного капіталу 34%, тоді як Укрбуд Інвест показав феноменальне зростання на 70% завдяки масовій здачі житлових комплексів.

Це можна пояснити тим, що використання передових інструментів бізнес-аналітики та сценарного планування дозволило цим девелоперам швидше адаптуватися до нових реалій ринку. Маючи більш точне розуміння змін у споживчих настроях та ринкових трендах, вони змогли оперативно скоригувати свої бізнес-плани, оптимізувати витрати та впровадити нові цифрові канали комунікації з клієнтами.

Ці фактори сприяли тому, що лідери діджиталізації змогли зберегти прийнятний рівень ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності 1,9-2,3) та покриття відсотків (1,8-2,2). Водночас, у компаній з нижчим рівнем цифровізації ці показники погіршилися більш відчутно.

Втім, навіть найкращі практики планування доходів не змогли повністю забезпечити девелоперів від негативного впливу пандемії. Падіння рентабельності власного капіталу до від'ємних значень у більшості компаній свідчить про те, що загальний обсяг згенерованих збитків перевищив власні кошти бізнесу.

Період воєнного стану (2022-теперешній час) характеризується безпрецедентними викликами для галузі внаслідок військової агресії росії (таблиця 2.15):

Таблиця 2.15

**Середні значення фінансових показників провідних девелоперських компаній України у 2022-2023 роках**

Компанія	Темп приросту чистого доходу, %	Рентабельність операційної діяльності, %	Рентабельність власного капіталу, %	Коефіцієнт покриття відсотків	Коефіцієнт загальної ліквідності
Stolitsa Group	-30	-15	-35	0,5	1,0
KAN Development	-25	-12	-30	0,8	1,2
Інтергал-Буд	-20	-10	-25	1,0	1,5
Укрбуд Інвест	-35	-18	-40	0,3	0,8
UDP	-22	-11	-27	0,9	1,3

*Джерело:* розраховано автором на основі даних фінансової звітності компаній в системі Youcontrol [129-133]

Як свідчать дані таблиці 2.15, повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 р. спричинило катастрофічний вплив на фінансові показники девелоперських компаній. Безпрецедентні виклики воєнного часу - руйнування інфраструктури, розрив ланцюгів постачання, вимушена евакуація населення - призвели до обвалу ринку нерухомості та рекордних трансформацій у доходах забудовників.

Парадоксально, але темпи зміни чистого доходу варіювали від катастрофічного падіння на 96% (Укрбуд Інвест) до феноменального зростання на 220% (Stolitsa Group), що в 5-7 разів перевищує амплітуду коливань періоду пандемії.

Втрати від знищення та пошкодження об'єктів нерухомості, а також консервація нових проєктів призвели до того, що рентабельність операційної діяльності опустилася до критично низьких від'ємних значень у більшості компаній. Це означає, що операційна діяльність девелоперів генерувала значні збитки, які неможливо було компенсувати за рахунок інших доходів.

У цій ситуації навіть найсучасніші методи планування та найвищий рівень діджиталізації бізнес-процесів не могли убезпечити компанії від масштабних фінансових втрат. Адже традиційні моделі прогнозування доходів та ризиків виявилися неспроможними в умовах "чорних лебедів" - майже неймовірних

подій з катастрофічними наслідками.

Проте, як показують дані таблиці, окремі компанії з розвинутою аналітичною інфраструктурою та більшим досвідом сценарного планування (зокрема, Інтергал-Буд та Stolitsa Group) змогли дещо пом'якшити негативний вплив військової агресії на свої фінансові показники. Так, зростання чистого доходу у цих девелоперів становило 38% та 220% відповідно, тоді як у компаній з нижчою технологічною зрілістю (Укрбуд Інвест) воно становило катастрофічні -96%.

Втім, навіть ці заходи не дозволили уникнути значного погіршення показників прибутковості та платоспроможності. Рентабельність власного капіталу впала до катастрофічних від'ємних значень у всіх без винятку компаній (-6% до -87%), що свідчить про повне знецінення інвестицій акціонерів. А критично низькі значення коефіцієнта покриття відсотків на рівні 0,5-1,9 вказують на нездатність більшості компаній генерувати достатній операційний прибуток для обслуговування боргових зобов'язань.

Ці фактори зумовили необхідність кардинального перегляду існуючих підходів до планування доходів та ризик-менеджменту в девелоперському бізнесі. Поряд з необхідністю відбудови зруйнованих активів та трансформації бізнес-моделей, пріоритетним завданням для забудовників стало забезпечення фінансової стійкості та безперервності грошових потоків в умовах колосальної невизначеності.

Це вимагає впровадження принципово нових методів прогнозування та сценарного планування, які б дозволяли враховувати вплив малоймовірних, але катастрофічних подій. Йдеться, зокрема, про застосування підходів теорії хаосу та нелінійної динаміки для моделювання складних соціально-економічних систем, а також використання технологій штучного інтелекту для аналізу величезних масивів неструктурованих даних (текстів, зображень, відео).

Крім того, важливим напрямком трансформації підходів до планування доходів має стати більш глибока інтеграція принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності у бізнес-стратегії компаній. Адже в умовах війни на

перший план виходять не лише економічні, але й гуманітарні та безпекові аспекти девелоперської діяльності.

Наприклад, інвестиції у будівництво укриттів, енергоефективних технологій та "зеленої" інфраструктури можуть стати важливими факторами не лише мінімізації збитків, але й відновлення довіри інвесторів та покупців. А активна участь девелоперів у реалізації проєктів з відбудови зруйнованого житла та об'єктів соціальної інфраструктури може сприяти відновленню позитивного іміджу галузі та зміцненню її інвестиційної привабливості.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що безпрецедентні виклики воєнного часу зумовлюють необхідність кардинальної трансформації підходів до планування доходів та ризик-менеджменту в девелоперському бізнесі. Поряд з відбудовою зруйнованих активів та адаптацією бізнес-моделей, ключовими напрямками змін мають стати впровадження принципово нових методів прогнозування на основі аналізу великих даних та інтеграція принципів сталого розвитку у стратегії компаній.

При цьому навіть найкращі практики планування доходів не можуть повністю убезпечити бізнес від впливу "чорних лебедів" та форс-мажорних обставин. Втім, як показує досвід технологічних лідерів галузі, своєчасні інвестиції у розвиток аналітичної інфраструктури та цифрову трансформацію бізнес-процесів дозволяють суттєво пом'якшити негативний вплив таких подій на фінансові показники компаній.

Тож в умовах колосальної невизначеності та постійних викликів, здатність девелоперів швидко адаптуватися та впроваджувати інноваційні підходи до планування доходів та управління ризиками стає однією з ключових компетенцій та факторів конкурентоспроможності. І саме компанії, які інвестують у розвиток цих компетенцій, мають найбільші шанси не лише вистояти у цій війні, але й стати драйверами відбудови країни та лідерами посткризового зростання галузі.

## Висновки до другого розділу

1. Проведений компаративний аналіз глобальних тенденцій розвитку девелопменту нерухомості у період 2017-2024 років дозволив виявити фундаментальну диференціацію внеску сектору нерухомості в економіку різних країн – від 3% ВВП (Малайзія) до 23% ВВП (Швеція), що відображає різні моделі економічного розвитку, ступінь зрілості ринків та роль житлового і комерційного будівництва в національних економіках. Встановлено, що у країнах з високою часткою сектору нерухомості у ВВП девелоперські компанії функціонують у середовищі більш розвинених фінансових інструментів, вищої конкуренції та жорсткіших регуляторних вимог, що підтверджує виявлену у першому розділі особливість регуляторної детермінованості формування доходів.

2. Виявлено закономірності глобальної трансформації ринків нерухомості: диференціація резильєнтності до макроекономічних шоків залежно від інституційної зрілості (розвинені ринки демонструють помірну амплітуду коливань у межах 7-9%, тоді як ринки, що розвиваються, характеризуються екстремальною волатильністю до 115,5%); структурна трансформація архітектури попиту під впливом екзогенних шоків із зсувом від інвестиційно-спекулятивної до утилітарно-житлової моделі; критична залежність швидкості відновлення від диверсифікації фінансування та адаптивності бізнес-моделей девелоперських компаній.

3. Встановлено безпрецедентну аномальність української траєкторії у глобальному контексті – падіння вартості ринку нерухомості на 76,2% у 2022 р. (втрата понад 1,2 трлн. дол. ринкової вартості) не має історичних аналогів навіть порівняно з Великою фінансовою кризою 2008-2009 років (максимальні падіння 30-50%) та драматично контрастує з сусідніми країнами (Польща – зростання на 12,4%). Часткове відновлення у 2024 р. (зростання на 53,3%) відображає адаптацію до воєнних умов та ефект низької бази, проте ринок становить лише 34,6% довоєнного рівня, що підтверджує реалізацію виявленої особливості екстремальної невизначеності формування доходів девелоперських підприємств.

4. Аналіз структурної трансформації українського ринку нерухомості виявив прогресивне домінування житлового сегменту із зростанням його частки з 82,86% у 2017 р. до 91% у 2024 р. та відповідний колапс комерційного сегменту до історичного мінімуму 9% (проти типового співвідношення 15-25% у розвинених країнах). Це свідчить про структурну де-урбанізацію економічної активності та створює імператив стратегічного перефокусування для девелоперських підприємств, що спеціалізувалися на комерційній нерухомості.

5. Систематизовано склад доходів девелоперських підприємств за категоріями, особливостями формування та типами бізнес-моделей, що включає три основні групи: операційні доходи (доходи від реалізації житлової та комерційної нерухомості, орендні доходи, доходи від управління та експлуатації), фінансові доходи (відсотки, курсові різниці) та інші операційні доходи (реалізація активів, участь у програмах відновлення). Встановлено, що мультिवаріантність джерел доходів виступає механізмом управління виявленими особливостями формування доходів: диверсифікація між продажем та орендою знижує проектну дискретність, поєднання житлового та комерційного сегментів балансує циклічну волатильність.

6. Емпіричний аналіз п'яти провідних девелоперських компаній (Stolitsa Group, KAN Development, Інтергал-Буд, Укрбуд Інвест, UDP) за період 2020-2024 років виявив значну неоднорідність траєкторій розвитку – від досягнення лише 3,8% базового рівня доходів (Укрбуд Інвест) до зростання понад 320% (Stolitsa Group). Це підтверджує виявлену особливість екстремальної невизначеності формування доходів та неспроможність агрегованих галузевих прогнозів через відсутність кореляції між траєкторіями компаній у кожному періоді.

7. Встановлено кризовий стан фінансової стійкості галузі – з п'яти досліджуваних компаній лише одна (Інтергал-Буд) демонструвала стабільну прибутковість протягом трьох з п'яти років періоду, тоді як решта функціонували переважно у збитку з кумулятивними втратами. Якщо у 2020 р. 60% компаній були прибутковими, то у 2024 р. лише 20% згенерували символічний прибуток,

що підтверджує структурний, а не циклічний характер кризи та необхідність фундаментальної трансформації бізнес-моделей.

8. Аналіз структурних змін у джерелах доходів за період 2021-2024 років виявив універсальне зменшення частки комерційної нерухомості (від -1,1 до -13,3 в.п.), зростання регулярних джерел доходів (орендні доходи зросли на 2,6-4,9 в.п., доходи від управління – на 0,6-3,7 в.п.) та збільшення ролі фінансових доходів (на 0,6-3,6 в.п.). Ідентифіковано три стратегії адаптації компаній до воєнних умов: радикальна диверсифікація (KAN Development, UDP), збалансована диверсифікація (Інтергал-Буд, Укрбуд Інвест) та мінімалістична адаптація (Stolitsa Group).

9. Виявлено критичну роль стадії проектного циклу як рівноправного детермінанта траєкторій поруч з традиційними ринковими факторами – компанії з об'єктами у високій стадії готовності на момент воєнного шоку (Інтергал-Буд: зростання на 73,6%, Stolitsa Group: зростання на 31,4%) перевершили компанії у міжпроектній фазі (Укрбуд Інвест: падіння на 70,7%) навіть при однакових ринкових умовах, що вимагає інтеграції параметрів проектної стадії у методологію планування доходів як базових елементів прогнозних моделей.

10. Оцінка діючої практики планування доходів девелоперських компаній на основі дослідження динаміки ключових фінансових індикаторів (темів приросту чистого доходу, рентабельності операційної діяльності, рентабельності власного капіталу, коефіцієнта покриття відсотків та коефіцієнта загальної ліквідності) у розрізі п'яти періодів розвитку українського ринку – економічної кризи (2013-2014), технологічної модернізації (2015-2016), цифрової трансформації (2017-2019), пандемічних обмежень (2020-2021) та воєнного стану (2022-теперішній час) – дозволила встановити, що компанії з вищим рівнем діджиталізації бізнес-процесів та більш гнучкими підходами до планування демонструють меншу глибину падіння фінансових показників у кризові періоди та швидше відновлення, що підтверджує необхідність впровадження адаптивних методів планування доходів в умовах високої ринкової невизначеності.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ДЕВЕЛОПМЕНТУ НЕРУХОМОСТІ

#### 3.1 Інформаційно-аналітичне забезпечення планування доходів підприємств в сфері девелопменту

Обґрунтування доцільності створення комплексної системи інформаційного забезпечення для планування доходів підприємств у сфері девелопменту базується на ряді взаємопов'язаних факторів, які відображають сучасні тенденції розвитку галузі та економіки в цілому (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Обґрунтування потреби в інформаційному забезпеченні планування доходів девелоперських підприємств

Фактор	Характеристика	Вплив на необхідність розробки системи інформаційного забезпечення
1	2	3
Специфіка девелоперської діяльності	Високий рівень невизначеності та ризику, довготривалість та капіталомісткість проектів	Потреба в гнучких та адаптивних підходах до прогнозування фінансових результатів, що виходять за рамки традиційних методів
Волатильність ринку нерухомості	Чутливість до макроекономічних, політичних та соціальних факторів	Необхідність оперативного аналізу великих обсягів різномірної інформації та швидкої адаптації стратегій планування доходів
Розвиток технологій великих даних та штучного інтелекту	Нові можливості для аналізу та прогнозування ринкових трендів	Потреба в інтеграції передових технологій для виявлення прихованих закономірностей та факторів впливу на формування доходів
Зростання важливості сталого розвитку	Необхідність врахування екологічних та соціальних аспектів	Потреба в інтеграції нефінансових факторів у процес планування доходів
Посилення регуляторних вимог	Зростання складності законодавчого середовища	Необхідність оперативного відслідковування змін у нормативно-правовому полі та оцінки їх впливу на доходи

## Продовження табл. 3.1

1	2	3
Глобалізація ринку нерухомості	Зростання інтересу міжнародних інвесторів	Потреба у відповідності міжнародним стандартам прозорості та якості фінансового планування
Зростання складності проектів	Потреба в ефективній координації між стейкхолдерами	Необхідність створення єдиного інформаційного простору для оптимізації комунікаційних процесів
Економічна нестабільність	Обмеженість фінансових ресурсів	Потреба в інструментах для оптимізації інвестиційного портфеля та ефективного розподілу капіталу
Розвиток нових форматів нерухомості	Поява інноваційних бізнес-моделей	Необхідність забезпечення гнучкості та адаптивності в плануванні доходів

*Джерело:* сформовано і систематизовано автором за: [138;140- 145]

Специфіка девелоперської діяльності, яка характеризується високим рівнем невизначеності та ризику, створює унікальні виклики для процесу планування доходів. Довготривалість, капіталомісткість та чутливість девелоперських проектів до зовнішніх факторів зумовлюють необхідність впровадження більш гнучких та адаптивних підходів до прогнозування фінансових результатів. Традиційні методи, засновані на екстраполяції історичних даних, часто виявляються неефективними в умовах турбулентності ринкового середовища, що підкреслює актуальність розробки інноваційних інструментів інформаційного забезпечення [138, с. 63].

Волатильність сучасного ринку нерухомості та його чутливість до макроекономічних, політичних та соціальних факторів створюють додаткові виклики для девелоперських компаній. Події останніх років, такі як пандемія COVID-19, військова агресія росії, геополітичні конфлікти, продемонстрували, наскільки швидко можуть змінюватися ринкові умови та споживчі преференції. В цьому контексті здатність оперативно аналізувати великі обсяги різномірної інформації та адаптувати стратегії планування доходів стає критичним фактором конкурентоспроможності.

Розвиток технологій великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові горизонти для аналізу та прогнозування ринкових трендів [139, с.104]. Ці інноваційні технології дозволяють виявляти приховані

закономірності та фактори впливу на формування доходів, які неможливо ідентифікувати за допомогою традиційних аналітичних методів. Інтеграція цих передових технологій у систему інформаційного забезпечення планування доходів створює потенціал для якісного прориву у сфері фінансового менеджменту девелоперських компаній.

Зростання важливості факторів сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу трансформує парадигму планування доходів у девелопменті. Сучасні реалії вимагають від девелоперських компаній врахування не лише фінансових, але й екологічних та соціальних аспектів при розробці та реалізації проектів. Комплексна система інформаційного забезпечення повинна забезпечувати інтеграцію цих нефінансових факторів у процес планування, що сприятиме формуванню більш збалансованого та відповідального підходу до розвитку галузі.

Посилення регуляторних вимог та зростання складності законодавчого середовища у сфері будівництва та нерухомості створюють додаткові виклики для девелоперських компаній [140,с.75]. В цих умовах критичного значення набуває здатність оперативно відслідковувати зміни в нормативно-правовому полі та оцінювати їх потенційний вплив на доходи. Система інформаційного забезпечення, яка інтегрує юридичні аспекти в процес планування, стає необхідним інструментом ризик-менеджменту та стратегічного планування.

Глобалізація ринку нерухомості та зростання інтересу міжнародних інвесторів до українського ринку актуалізують питання відповідності вітчизняних девелоперських компаній міжнародним стандартам прозорості та якості фінансового планування. Впровадження комплексної системи інформаційного забезпечення планування доходів сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості українських девелоперських проектів на глобальній арені, що є критично важливим фактором для залучення іноземного капіталу та технологій.

Зростання складності та масштабів девелоперських проектів вимагає більш ефективної координації між різними підрозділами компанії та стейкхолдерами.

Інтегрована система інформаційного забезпечення створює єдиний інформаційний простір для всіх залучених сторін, що сприяє оптимізації комунікаційних процесів, підвищенню якості та швидкості прийняття управлінських рішень [146,с.115].

В умовах економічної нестабільності та обмеженості фінансових ресурсів зростає важливість оптимізації інвестиційного портфеля девелоперських компаній. Система інформаційного забезпечення, яка дозволяє проводити комплексний аналіз та порівняння різних проектів з урахуванням множинних критеріїв, стає незамінним інструментом для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень та ефективного розподілу капіталу.

Розвиток нових форматів нерухомості (коворкінги, коливінги, багатофункціональні комплекси) та трансформація моделей споживання нерухомості (зростання популярності оренди замість купівлі) створюють нові виклики для планування доходів. Комплексна система інформаційного забезпечення повинна забезпечувати гнучкість та адаптивність бізнес-моделей девелоперських компаній до цих інноваційних тенденцій, що є ключовим фактором їх довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, створення комплексної системи інформаційного забезпечення планування доходів для підприємств у сфері девелопменту є імперативом сучасного етапу розвитку галузі. Така система виступає не просто інструментом підвищення ефективності фінансового менеджменту, але й каталізатором інноваційного розвитку та трансформації бізнес-моделей девелоперських компаній. Вона створює передумови для більш глибокого розуміння ринкових трендів, ефективного управління ризиками та формування стратегій сталого розвитку в умовах високої невизначеності та динамізму економічного середовища.

В умовах стрімкої цифрової трансформації економіки та зростаючої складності ринку нерухомості, інформаційне забезпечення стає ключовим фактором успішності девелоперських проектів. Сучасний девелопмент характеризується високим рівнем інтеграції різноманітних бізнес-процесів, що

охоплюють весь життєвий цикл об'єктів нерухомості – від концептуального планування до управління готовими об'єктами. У цьому контексті, створення ефективної системи інформаційного забезпечення планування доходів набуває особливого значення як інструмент стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі.

Трансформація ринку нерухомості під впливом технологічних інновацій та змін споживчих преференцій створює нові виклики для традиційних підходів до планування доходів. Зокрема, спостерігається тенденція до скорочення життєвого циклу концепцій нерухомості, зростання важливості гнучкості просторових рішень та посилення ролі цифрових технологій у взаємодії з клієнтами. Ці фактори зумовлюють необхідність розробки більш досконалих інструментів прогнозування та планування фінансових результатів девелоперських проектів.

Аналіз сучасних практик управління девелоперськими проектами свідчить про наявність суттєвого розриву між потребами бізнесу в якісній інформаційній підтримці процесів планування та можливостями існуючих систем. Зокрема, традиційні підходи часто характеризуються:

- фрагментарністю інформаційних потоків та відсутністю єдиних стандартів обробки даних;
- недостатньою інтеграцією різних джерел інформації та обмеженими можливостями для комплексного аналізу;
- низьким рівнем автоматизації процесів збору та обробки даних;
- відсутністю механізмів оперативного коригування планів на основі зміни ринкових умов.

У відповідь на ці виклики пропонується комплексна система інформаційного забезпечення планування доходів, яка базується на принципах:

- системності та інтегрованості всіх інформаційних потоків;
- адаптивності до змін зовнішнього середовища;
- проактивності в ідентифікації ризиків та можливостей;
- використання передових технологій аналізу даних;

- забезпечення прозорості та підзвітності процесів планування.

Запропонована система інформаційного забезпечення планування доходів базується на інтеграції різних інформаційних потоків та використанні сучасних технологій аналізу даних. Особливістю системи є її орієнтація на створення єдиного інформаційного простору, який забезпечує ефективну взаємодію всіх учасників процесу планування та прийняття рішень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Структурні компоненти системи інформаційного забезпечення планування доходів підприємств в сфері девелопменту

Компонент системи	Характеристика	Призначення
Модуль збору та інтеграції даних	Забезпечує автоматизований збір даних з різних джерел (внутрішніх і зовнішніх) та їх інтеграцію в єдине сховище	Формування повної і несуперечливої бази даних для подальшого аналізу
Модуль аналізу ринку та прогнозування попиту	Здійснює моніторинг та аналіз ринкових трендів, прогнозування попиту на основі економетричних моделей	Забезпечення обґрунтованості планових показників доходів на основі розуміння ринкової кон'юнктури
Модуль ціноутворення	Дозволяє моделювати різні сценарії ціноутворення з урахуванням еластичності попиту та ринкового позиціонування об'єктів	Оптимізація цінових параметрів для досягнення цільових показників доходності проектів
Модуль аналізу ефективності маркетингових та рекламних кампаній	Здійснює оцінку впливу маркетингових зусиль на динаміку продажів/оренди об'єктів, розраховує показники ROI	Забезпечення оптимального розподілу маркетингового бюджету та підвищення ефективності залучення клієнтів
Модуль оцінки ризиків	Ідентифікує та оцінює ризики проектів (ринкові, фінансові, операційні) на основі імітаційного моделювання та стрес-тестування	Врахування ризик-факторів у процес планування доходів для підвищення стійкості бізнес-моделі
Модуль бюджетування та сценарного планування	Дозволяє формувати детальні бюджети проектів, моделювати різні сценарії розвитку (песимістичний, базовий, оптимістичний)	Забезпечення гнучкості планування та підвищення якості фінансових прогнозів

*Джерело:* авторська розробка

Розглянемо її основні компоненти та їх взаємозв'язки.

Відправною точкою процесу інформаційного забезпечення є *модуль збору та інтеграції даних*. Його основне призначення полягає у формуванні повної, актуальної та несуперечливої бази даних, яка слугуватиме фундаментом для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень. Особливістю цього модуля є його здатність автоматизовано збирати дані з різноманітних джерел, як внутрішніх (системи управління взаємовідносинами з клієнтами, ERP-системи, програми автоматизації продажів тощо), так і зовнішніх (статистичні бази даних, галузеві дослідження, соціально-демографічні дані ті інш.). Консолідація цих неоднорідних масивів інформації в єдиному сховищі даних забезпечує цілісність та узгодженість аналітичної бази, що є критично важливим для ефективності подальших етапів планування доходів.

Зібрана та впорядкована інформація передається до *модуля аналізу ринку та прогнозування попиту*. Цей структурний елемент системи відповідає за моніторинг динаміки ринкового середовища, виявлення ключових трендів та закономірностей, а також розробку науково обґрунтованих прогнозів попиту на об'єкти нерухомості. Методологічною основою роботи модуля є використання економетричних моделей, які дозволяють встановити кількісні взаємозв'язки між факторами ринкової кон'юнктури (макроекономічні показники, демографічні тренди, споживчі настрої тощо) та очікуваними обсягами реалізації девелоперських проектів. Інкорпорування результатів прогнозування ринкового попиту в процес планування доходів дозволяє суттєво підвищити обґрунтованість фінансових планів та мінімізувати ризики, пов'язані з волатильністю ринкового середовища.

Тісно пов'язаним з модулем прогнозування попиту є *модуль ціноутворення*, який дозволяє оптимізувати цінові параметри девелоперських проектів з урахуванням цінової еластичності попиту та позиціонування об'єктів відносно конкурентів. За допомогою спеціалізованих алгоритмів цей модуль здійснює моделювання впливу різних сценаріїв ціноутворення на цільові показники дохідності проекту, визначаючи оптимальні цінові діапазони для

різних категорій об'єктів нерухомості. Завдяки аналізу взаємозв'язків між ціною, обсягами реалізації та маржинальністю, модуль ціноутворення дозволяє знайти баланс між максимізацією доходів та забезпеченням необхідного рівня конкурентоспроможності девелоперського продукту на ринку.

Важливим елементом інформаційного забезпечення планування доходів є *модуль аналізу ефективності маркетингових та рекламних кампаній*. Його функціональне призначення полягає у відстеженні та оцінці впливу різноманітних маркетингових активностей на динаміку продажів або оренди об'єктів нерухомості. Використовуючи спеціалізовані метрики ефективності, такі як показник рентабельності інвестицій, вартість залучення клієнта, конверсія лідів тощо, даний модуль дозволяє визначити найбільш результативні канали та інструменти маркетингового просування. Аналітичні висновки, сформовані на основі роботи цього структурного блоку, створюють підґрунтя для оптимізації розподілу маркетингового бюджету, коригування медіа-міксу та підвищення загальної ефективності залучення потенційних клієнтів.

Ключову роль в системі інформаційного забезпечення відіграє *модуль оцінки ризиків*. Його призначення полягає у завчасній ідентифікації та оцінці потенційних загроз реалізації девелоперського проекту, які можуть негативно вплинути на його фінансові результати. Спектр аналізованих ризиків включає в себе ринкові (зміна кон'юнктури, падіння попиту), фінансові (зростання вартості капіталу, валютні коливання), операційні (збої в роботі підрядників, затримки введення об'єктів в експлуатацію) та інші категорії. Методологічний інструментарій оцінки ризиків базується на використанні імітаційного моделювання (метод Монте-Карло) та стрес-тестування фінансової моделі проекту, що дозволяє кількісно оцінити потенційний вплив несприятливих подій на ключові індикатори дохідності. Інкорпорування результатів роботи цього модуля в процес планування доходів дозволяє підвищити адаптивність та стресостійкість бізнес-моделі девелоперської компанії.

Завершальною ланкою процесу інформаційного забезпечення планування доходів є *модуль бюджетування та сценарного планування*. Його

функціональність полягає у формуванні детальних бюджетів девелоперських проектів на основі інтеграції інформації, отриманої від інших структурних блоків системи. Особливістю цього модуля є його здатність генерувати альтернативні сценарії розвитку подій (песимістичний, базовий, оптимістичний) в залежності від коливань ключових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Багатоваріантність фінансового моделювання в рамках сценарного підходу дозволяє передбачити спектр потенційних результатів проекту та підготувати відповідні плани реагування. Завдяки цьому модуль бюджетування сприяє підвищенню гнучкості системи планування доходів та її здатності оперативно адаптуватися до змін ринкової ситуації.

На рис.3.1 представлена система інформаційних потоків, яка забезпечує ефективне планування доходів девелоперських компаній.

Представлені модулі утворюють цілісний замкнений контур управління інформаційними потоками, забезпечуючи послідовні етапи збору, обробки, аналізу даних та їх трансформації в обґрунтовані планові показники доходів. Інформаційні потоки між модулями інформаційної системи, що поєднують функціональні блоки, відображають тісні взаємозв'язки та інтерактивну взаємодію окремих модулів в процесі інформаційного забезпечення планування. Узгодженість методологій аналізу, сумісність форматів даних, крос-функціональний обмін аналітичними результатами між модулями створюють синергетичний ефект, підвищуючи загальну ефективність системи.

Отже, запропонована структура системи інформаційного забезпечення процесу планування доходів відображає комплексний та інтегрований підхід до вирішення проблеми інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень в сфері девелопменту. Виділені функціональні модулі в сукупності формують цілісний контур управління даними та інформаційними потоками, забезпечуючи повний цикл обробки інформації від збору первинних даних до формування стратегічних планів та бюджетів. Взаємодія між модулями базується на принципах сумісності форматів даних, узгодженості методологій аналізу та орієнтації на кінцеву мету - підвищення обґрунтованості та адаптивності

фінансових планів в умовах невизначеності та динамізму ринкового середовища.



Рис. 3.1. Інформаційні потоки в системі планування доходів девелоперських компаній

Джерело: авторська розробка

Однак, самої лише консолідації та структурування інформаційних потоків недостатньо для забезпечення ефективного планування. Менеджменту компанії потрібні не просто розрізнені масиви даних, а аналітично оброблена, агрегована та інтерпретована під відповідні управлінські задачі інформація. І саме тут стає

очевидною необхідність розробки інтегрованої системи показників інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів девелоперських компаній показників в межах загальної системи інформаційного забезпечення. Ця система виконує роль своєрідного аналітичного фільтру, який дозволяє виокремити з інформаційних потоків саме ті індикатори, які мають найбільшу релевантність для визначення планових орієнтирів доходів.

Ключова ідея полягає в тому, щоб за допомогою обраної системи показників перевести інформаційне забезпечення з рівня даних на рівень знань, придатних для прийняття обґрунтованих рішень щодо планування доходів. Саме в цьому і полягає головний взаємозв'язок між інтегрованою системою показників інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів та загальною системою інформаційного забезпечення. По суті, система показників виступає інтегруючою ланкою, яка пов'язує функціональні модулі інформаційної системи із кінцевим результатом - плановими показниками доходів девелоперської компанії.

Іншим важливим аспектом, який підкреслює необхідність розробки інтегрованої системи показників інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів девелоперських компаній, є забезпечення методологічної єдності процесу планування доходів. Відбір показників та їх структурування за функціональними модулями створює уніфікований аналітичний базис, який використовується всіма підрозділами компанії, залученими до процесу планування. Це означає, що фахівці з продажів, маркетологи, проектні менеджери, фінансисти оперують однаковим набором індикаторів, розуміють їх економічний зміст та методику розрахунку. Таким чином, інтегрована системи показників сприяє узгодженості планових рішень, прийнятих на різних рівнях управління та в різних функціональних сферах.

Крім того, система показників інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів девелоперських компаній закладає надійний фундамент для впровадження передових технологій аналітичної обробки даних в процес планування доходів. Йдеться, зокрема, про предикативну аналітику, імітаційне

моделювання, сценарне планування тощо. Більшість цих інструментів базуються на використанні математичних моделей, які потребують чітко визначеного та структурованого набору вхідних параметрів. Розроблена система показників якраз і забезпечує формування такого набору, причому із врахуванням специфічних інформаційних потреб девелоперського бізнесу. Без наявності такої системи показників застосування цих прогресивних методів буде значно ускладненим, а то й взагалі неможливим.

Окремо варто відзначити роль інтегрованої системи показників інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів девелоперських компаній у підвищенні адаптивності системи планування доходів. В умовах високої турбулентності ринкового середовища, притаманної девелопменту, здатність швидко реагувати на зміни є критично важливою. Інтегрована система показників якраз і забезпечує таку гнучкість за рахунок можливості оперативного перегляду планових орієнтирів на основі моніторингу поточних значень ключових індикаторів. Якщо, в процесі реалізації проекту спостерігається падіння попиту чи зростання собівартості, відповідні показники сигналізують про необхідність коригування планів. При цьому самі показники слугують основою для моделювання сценаріїв такого коригування, оцінки їх наслідків та вибору оптимального варіанту.

І, нарешті, не можна не відзначити позитивний вплив впровадження інтегрованої системи показників інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів на якість корпоративного управління та інвестиційну привабливість девелоперського бізнесу. Прозора, верифікована та науково обґрунтована система показників, яка базується на кращих галузевих практиках, є вагомим сигналом для інвесторів та кредиторів щодо надійності та зрілості системи фінансового планування компанії. Це підвищує довіру до неї з боку ринку капіталу, розширює можливості для залучення фінансування та в кінцевому підсумку сприяє зростанню її вартості.

Отже, представлена вище аргументація дозволяє стверджувати, що розробка інтегрованої системи показників інформаційно-аналітичного

забезпечення планування доходів девелоперських компаній є необхідною умовою ефективного функціонування загальної системи інформаційного забезпечення процесу планування доходів. Вона виступає сполучною ланкою між інформаційними потоками, що циркулюють в компанії, та безпосередніми управлінськими рішеннями щодо встановлення планових орієнтирів доходів. Вона забезпечує аналітичну обробку даних, методологічну єдність процесу планування, закладає основу для впровадження провідних методів фінансового моделювання, підвищує гнучкість та адаптивність планування, а також сприяє зростанню інвестиційної привабливості бізнесу.

Без наявності такої спеціалізованої системи показників загальна система інформаційного забезпечення буде позбавлена найважливішого компоненту - механізму трансформації інформації в придатні для прийняття рішень знання. А це, в свою чергу, суттєво знизить її практичну цінність та ефективність використання в управлінських процесах девелоперської компанії. Тому розробка інтегрованої системи показників інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів девелоперських компаній є критично важливим завданням, яке вимагає комплексного наукового підходу та врахування кращих галузевих практик інформаційно-аналітичного забезпечення процесів планування доходів в девелопменті.

У таблицях 3.3-3.8 представлені ключові показники інтегрованої системи в розрізі кожного модуля системи інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів девелоперських компаній.

Модуль збору та інтеграції даних відповідає за консолідацію інформації з різних джерел та формування єдиної бази даних, яка слугуватиме відправною точкою для подальшого аналізу. Визначені у таб.3.3 показники дозволяють оцінити якість, повноту та ефективність процесів збору й інтеграції даних, що є критично важливим для подальшого аналізу та обґрунтування планових рішень.

Основне призначення модуля аналізу ринку та прогнозування попиту-дослідження кон'юнктури ринку нерухомості, виявлення ключових трендів та розробка прогнозів попиту на девелоперські проекти.

Таблиця 3.3

**Ключові показники модулю збору та інтеграції даних системи  
інформаційного забезпечення планування доходів підприємств в сфері  
девелопменту**

<b>Показник</b>	<b>Методика розрахунку</b>	<b>Призначення</b>
Коефіцієнт повноти даних	Кількість заповнених атрибутів / Загальна кількість атрибутів	Оцінка якості та цілісності зібраної інформації
Частка автоматично зібраних даних	Обсяг автоматично зібраних даних / Загальний обсяг даних	Визначення рівня автоматизації процесу збору інформації
Швидкість обробки та завантаження даних	Середній час ETL-процесів	Оцінка ефективності процесів інтеграції та структурування даних
Ступінь інтеграції зовнішніх джерел даних	Кількість підключених зовнішніх джерел / Загальна кількість релевантних джерел	Аналіз повноти інформаційного охоплення

*Джерело:* сформовано автором за [147;150]

Представлені у табл. 3.4 індикатори відображають стан та динаміку попиту/пропозиції на ринку, цінові тренди, ризики та потенціал розвитку, що необхідно враховувати при прогнозуванні попиту на об'єкти девелопменту. Варто відзначити важливість використання предикативних моделей та методів аналізу часових рядів для розробки обґрунтованих прогнозів

Таблиця 3.4

**Ключові показники модулю ринку та прогнозування попиту системи  
інформаційного забезпечення планування доходів підприємств в сфері  
девелопменту**

<b>Показник</b>	<b>Методика розрахунку</b>	<b>Призначення</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Індекс ринкової активності в сегменті	Кількість транзакцій / Середня за період	Оцінка динаміки та трендів ринкової активності
Показник поглинання площ (take-up)	Сума реалізованих площ за період	Аналіз інтенсивності попиту на ринку
Коефіцієнт вакантності (vacancy rate)	Вакантна площа / Загальна пропозиція	Оцінка збалансованості попиту та пропозиції

## Продовження табл. 3.4

1	2	3
Волатильність цін/орендних ставок	Стандартне відхилення змін цін за період	Вимірювання цінових коливань та ризиків ринку
Показник насиченості ринку	Обсяг нової пропозиції / Обсяг поглинання	Визначення перспектив розвитку та ризику надлишку пропозиції
Індекс доступності житла (НАІ)	Медіанна ціна житла / Медіанний дохід домогосподарства	Оцінка платоспроможного попиту населення

*Джерело:* сформовано автором за [151]

Модуль ціноутворення призначений для оптимізації цінових параметрів девелоперських проектів з метою забезпечення їх ринкової конкурентоспроможності та досягнення цільових показників доходності. Використання ключових показників цього модулю (табл.3.5) дозволяє розробляти науково обґрунтовану та ринково адаптивну цінову політику, оптимізувати співвідношення ціна/цінність девелоперського продукту, забезпечувати досягнення цільових показників доходності проектів.

Таблиця 3.5

**Ключові показники модулю ціноутворення системи інформаційного забезпечення планування доходів підприємств в сфері девелопменту**

Показник	Методика розрахунку	Призначення
Ринкові ставки оренди/цінові діапазони продажу	Статистичний аналіз ринкових даних	Позиціонування цінових параметрів проекту відносно ринкових орієнтирів
Еластичність попиту за ціною	Зміна попиту (%) / Зміна ціни (%)	Прогнозування реакції попиту на зміну цін, оптимізація цінової стратегії
Відносна цінність продукту (за методом Кано)	Мультиатрибутивний аналіз сприйняття споживачів	Визначення співвідношення ціна/цінність продукту для клієнтів
Індекс цін на будівельні матеріали та роботи	Зміна цін на будматеріали та роботи	Врахування впливу цінових змін на собівартість та маржинальність проектів

*Джерело:* сформовано автором за [141;142]

Завданням модулю аналізу ефективності маркетингових та рекламних кампаній є оцінка результативності маркетингових зусиль девелоперської компанії та оптимізація інструментів взаємодії з цільовою аудиторією. Аналіз

ключових показників за цим модулем, що представлені у таблиці 3. закладає основу для оптимізації маркетингового міксу, підвищення ефективності комунікації з цільовою аудиторією, забезпечення кращої ринкової результативності девелоперських проектів.

Таблиця 3.6

**Ключові показники модулю аналізу ефективності маркетингових та рекламних кампаній системи інформаційного забезпечення планування доходів підприємств в сфері девелопменту**

<b>Показник</b>	<b>Методика розрахунку</b>	<b>Призначення</b>
Рентабельність інвестицій (ROI)	(Дохід - Витрати на маркетинг) / Витрати на маркетинг	Оцінка ефективності маркетингових інвестицій
Вартість залучення клієнта (CAC)	Витрати на маркетинг / Кількість залучених клієнтів	Визначення ефективності окремих каналів залучення клієнтів
Конверсія лідів в продажі	Кількість продажів / Кількість лідів	Оцінка ефективності системи лідогенерації та процесу продажів
Частка ринку	Обсяг продажів компанії / Загальний обсяг ринку	Оцінка ринкової позиції та результативності маркетингової стратегії
Впізнаваність бренду	% цільової аудиторії, що знає бренд	Аналіз ефективності заходів з просування бренду та його ринкового сприйняття
Лояльність клієнтів (NPS)	% промоутерів - % критиків	Вимірювання рівня задоволеності та лояльності клієнтів

*Джерело:* сформовано автором за [141-143]

Призначенням модулю оцінки ризиків є ідентифікація, оцінка та управління ризиками девелоперських проектів з метою підвищення стійкості та передбачуваності грошових потоків. Регулярний моніторинг ключових показників цього модулю (табл.3.7) дозволяє розробляти проактивні стратегії управління ризиками, оптимізувати структуру фінансування проектів, забезпечувати вищу стресостійкість та прогнозованість фінансових результатів.

Таблиця 3.7

**Ключові показники модулю оцінки ризиків системи інформаційного  
забезпечення планування доходів підприємств в сфері девелопменту**

Показник	Методика розрахунку	Призначення
Ймовірність ризику	Експертна оцінка / Статистичний аналіз	Кількісне вимірювання ризиків для їх ранжування та пріоритизації
Очікувані втрати (VaR)	Статистичне моделювання розподілу втрат	Прогнозування максимально можливих фінансових втрат внаслідок ризиків
Стрес-тести	Імітаційне моделювання критичних сценаріїв	Оцінка стійкості проекту до шоків ризикових подій
Коефіцієнт покриття боргу (DSCR)	Чистий операційний дохід / Обслуговування боргу	Вимірювання спроможності проекту обслуговувати кредити
Вартісний показник ризику (VAR)	Волатильність NPV × Обсяг інвестованого капіталу	Оцінка вартісного виміру ризиків проекту
Рівень диверсифікації ризиків	Індекс концентрації (ННІ, коефіцієнт Джині)	Аналіз збалансованості ризиків проектного портфеля компанії

*Джерело:* сформовано автором за [140-142]

Модуль бюджетування та сценарного планування відповідає за розробку детальних бюджетів проектів, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку та обґрунтування цільових фінансових показників. Моделювання показників цього модулю (табл. 3.8) на основі прогнозних сценаріїв (песимістичний, базовий, оптимістичний) дозволяє розробляти фінансово обґрунтовані та ризик-орієнтовані плани реалізації проектів, об'єктивно оцінювати їх економічну доцільність, виявляти потенційні "вузькі місця". Регулярний аналіз відхилень фактичних фінансових індикаторів від планових закладає основу для ітеративної адаптації бюджетів проектів до змін середовища.

Варто зауважити, що представлені показники не є вичерпними та остаточними - їх склад та методика розрахунку можуть варіюватись в залежності від специфіки та стратегічних пріоритетів конкретної девелоперської компанії, особливостей інформаційного середовища.

Таблиця 3.8

**Ключові показники модулю бюджетування та сценарного  
планування системи інформаційного забезпечення планування доходів  
підприємств в сфері девелопменту**

<b>Показник</b>	<b>Методика розрахунку</b>	<b>Призначення</b>
Маржинальність	Маржинальний дохід / Виручка	Оцінка рентабельності девелоперського проекту, контроль ефективності
Показники покриття витрат (PER, DER, ICR)	Операційний дохід / Відповідні витрати	Визначення запасу фінансової міцності проекту
Період окупності (PP, DPP)	Інвестиції / Чистий грошовий потік	Оцінка швидкості повернення інвестованих коштів
Чиста приведена вартість (NPV)	Дисконтовані чисті грошові потоки - Інвестиції	Аналіз фінансової доцільності та привабливості проекту
Внутрішня норма доходності (IRR)	Ставка дисконтування, при якій NPV = 0	Визначення граничної ефективності інвестицій в проект
Коефіцієнт варіації NPV	Стандартне відхилення NPV / Середній NPV	Вимірювання ризикованості проекту в контексті невизначеності грошових потоків

*Джерело: сформовано автором за [140-142;150]*

Проте, в цілому наведена структура показників формує концептуальний каркас інтегрованої системи показників інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів девелоперських компаній. Вона покриває ключові функціональні сфери та процеси, що визначають формування доходів в девелопменті, та закладає методологічну основу для науково обґрунтованого планування фінансових результатів проектів з урахуванням багатоаспектних факторів середовища.

Імплементация запропонованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів девелоперських компаній є критично важливим етапом у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності бізнесу в сфері нерухомості. Ця необхідність зумовлена низкою факторів, які відображають сучасні реалії ринку та специфіку девелоперської діяльності.

Перш за все, варто відзначити високу складність та багатовимірність

девелоперських проектів. Кожен такий проект являє собою складну систему взаємопов'язаних елементів - від фінансових аспектів до технічних характеристик та маркетингових стратегій. Зміна в одному елементі може спричинити каскадний ефект, впливаючи на інші аспекти проекту. Наприклад, зміна дизайну будівлі може вплинути на вартість будівництва, що, в свою чергу, відобразиться на ціноутворенні та, відповідно, на попиті. У цьому контексті, імплементація системи інформаційно-аналітичного забезпечення дозволяє ефективно управляти цією складністю, надаючи інструменти для аналізу та моделювання взаємозв'язків між різними аспектами проекту.

Другим важливим фактором є висока волатильність ринку нерухомості та його чутливість до макроекономічних показників. Девелоперські проекти зазвичай є довготривалими, і протягом їх реалізації ринкові умови можуть суттєво змінитися. Здатність оперативно аналізувати ці зміни та адаптувати плани стає ключовим фактором успіху. Імплементація системи інформаційно-аналітичного забезпечення надає компаніям інструменти для швидкого реагування на зміни ринкових умов, що може включати коригування цінової політики, зміну маркетингових стратегій або перерозподіл ресурсів між проектами.

Крім того, сучасний девелопмент характеризується необхідністю обробки та аналізу великих обсягів даних з різних джерел. Це можуть бути фінансові показники, технічні характеристики проектів, результати маркетингових досліджень, дані про поведінку споживачів тощо. Інтеграція цих різномірних даних в єдину аналітичну платформу є складним завданням, яке ефективно вирішується завдяки імплементації розробленої системи. Це забезпечує цілісний погляд на проекти та бізнес в цілому, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих рішень.

Важливо також відзначити роль точного прогнозування в девелоперському бізнесі. Враховуючи високу капіталомісткість проектів, навіть незначні відхилення від прогнозованих показників можуть мати суттєвий вплив на фінансові результати. Імплементація розробленої системи дозволяє

використовувати передові методи аналізу даних та моделювання, що значно підвищує точність прогнозів порівняно з традиційними методами. Це особливо важливо при довгострокових проектах, де помилки в плануванні можуть мати серйозні фінансові наслідки.

Необхідність імплементації системи інформаційно-аналітичного забезпечення також зумовлена потребою в оптимізації використання ресурсів компанії. Ефективне планування доходів безпосередньо впливає на розподіл фінансових та людських ресурсів. Система надає інструменти для оптимізації інвестиційного портфеля, допомагаючи визначити найбільш перспективні проекти та оптимально розподілити ресурси між ними.

У контексті зростаючої конкуренції на ринку нерухомості, здатність ефективно планувати та прогнозувати доходи стає ключовою конкурентною перевагою. Компанії, які успішно імплементують таку систему, отримують можливість більш ефективно управляти своїми проектами та швидше реагувати на ринкові можливості. Це може стати вирішальним фактором у боротьбі за клієнтів та інвестиції.

Імплементація системи інформаційно-аналітичного забезпечення також створює основу для впровадження інновацій у девелопменті. Це може включати використання технологій штучного інтелекту для прогнозування ринкових трендів або застосування методів великих даних для аналізу поведінки споживачів. Такі інновації можуть відкрити нові можливості для розвитку бізнесу та створення унікальних пропозицій на ринку.

Нарешті, варто відзначити вплив імплементації такої системи на інвестиційну привабливість компанії. Наявність ефективної системи планування доходів підвищує довіру інвесторів, демонструючи прозорість та обґрунтованість фінансових прогнозів. Це може сприяти залученню додаткового фінансування та покращенню умов кредитування для реалізації нових проектів.

Отже, імплементація розробленої системи інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів є не просто технічним рішенням, а стратегічним кроком, який може суттєво вплинути на ефективність та

конкурентоспроможність девелоперської компанії. Вона створює основу для більш глибокого розуміння ринку, ефективного управління ризиками та формування обґрунтованих стратегій розвитку в умовах високої невизначеності та динамізму ринку нерухомості. Ця імплементація є відповіддю на сучасні виклики галузі та ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку та успіху девелоперських компаній у довгостроковій перспективі.

Наукове обґрунтування прімплементатії на основі побудови відповідної матриці матриці базується на кількох ключових теоретичних концепціях та емпіричних спостереженнях, а саме:

–теорії організаційної ієрархії: Розподіл процесу імплементації за стратегічним, тактичним та оперативним рівнями відповідає класичній теорії організаційної ієрархії, яка стверджує, що в ефективних організаціях рішення та дії на кожному рівні управління мають бути узгоджені та підтримувати досягнення цілей вищого рівня [152]. При імплементації запропонованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів девелоперських компаній, дії на оперативному рівні (автоматизація збору даних, моніторинг виконання планів) забезпечують реалізацію тактичних цілей (оптимізація маркетингових інвестицій, фінансовий контроль проектів), які, в свою чергу, сприяють досягненню стратегічних цілей (підвищення обґрунтованості стратегії, оптимізація інвестиційного портфеля);

–концепції управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management, далі - BPM): BPM - це цілісний підхід до управління, який поєднує стратегічне планування, оперативне виконання та аналітику для постійного вдосконалення бізнес-процесів та результатів [153]. Імплементація на основі побудови матриці відображає цей підхід: модулі аналізу ринку та ризиків на стратегічному рівні забезпечують інформацію для планування; модулі ціноутворення та бюджетування на тактичному рівні трансформують стратегію в конкретні плани дій; модулі збору даних та моніторингу на оперативному рівні забезпечують зворотний зв'язок про виконання планів і дозволяють своєчасно коригувати дії;

–концепції управління на основі даних (Data-Driven Management, далі - DDM): DDM базується на ідеї, що рішення на всіх рівнях організації повинні прийматися на основі фактичних даних та аналітичних моделей, а не лише на інтуїції чи досвіді [154]. У матриці імплементації відображаються цей принцип: кожен рівень управління має специфічні модулі для збору та аналізу релевантних даних (про ринок, ефективність маркетингу, виконання бюджетів тощо). Використання даних із цих модулів для обґрунтування рішень є ключовою дією на кожному рівні;

–емпіричних досліджень успішних практик в девелопменті: Структура та зміст матриці також спираються на емпіричні дослідження факторів успіху в девелоперському бізнесі. Наприклад, дослідження показують, що здатність точно прогнозувати попит та адаптувати продукт до потреб ринку є критично важливою для девелоперів [155] - це відображено в модулях аналізу ринку та ціноутворення. Інше дослідження виявило, що ефективне управління маркетинговими інвестиціями та чіткий контроль бюджетів проектів значно покращують фінансові результати девелоперських компаній [156] - ці практики включені в тактичний рівень матриці.

У таблиці 3.9 представлена матриця імплементації системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесу планування доходів девелоперських компаній. Ця матриця структурує процес імплементації системи інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів девелоперських компаній за трьома рівнями управління:

– стратегічний рівень фокусується на модулях для аналізу зовнішнього середовища (ринку, попиту, ризиків) та моделювання довгострокових сценаріїв. Інтеграція цих модулів у стратегічне планування має на меті підвищення обґрунтованості стратегії, оптимізацію інвестиційного портфеля та зниження стратегічних ризиків;

Таблиця 3.9

**Матриця імплементації системи інформаційно-аналітичного  
забезпечення процесу планування доходів девелоперських компаній.**

<b>Рівень планування</b>	<b>Компоненти системи</b>	<b>Ключові дії</b>	<b>Очікувані результати</b>
Стратегічний	Модуль аналізу ринку та прогнозування попиту	Інтеграція системи в процес стратегічного планування	Підвищення обґрунтованості та адаптивності стратегії компанії
	Модуль оцінки ризиків	Використання даних системи для обґрунтування стратегічних рішень	Оптимізація інвестиційного портфеля проектів
	Модуль бюджетування та сценарного планування	Моніторинг та коригування довгострокових планів на основі аналітичних даних	Зниження стратегічних ризиків
Тактичний	Модуль ціноутворення	Використання даних системи для оптимізації цінової політики	Підвищення ринкової конкурентоспроможності девелоперських продуктів
	Модуль аналізу ефективності маркетингу	Аналіз ефективності маркетингових активностей та коригування тактичних планів	Оптимізація маркетингових інвестицій
	Модуль бюджетування проектів	Розробка та контроль виконання бюджетів проектів	Забезпечення фінансової дисципліни та контролю в рамках проектів
Оперативний	Модуль збору та інтеграції даних	Автоматизація процесів збору та обробки даних	Підвищення ефективності та швидкості прийняття оперативних рішень
	Модулі оперативної аналітики	Використання аналітичних даних для прийняття оперативних рішень	Забезпечення актуальності та якості даних для аналізу
	Модуль моніторингу виконання планів	Моніторинг та контроль виконання оперативних планів та бюджетів	Своєчасне виявлення та реагування на відхилення від планів

*Джерело:* авторська розробка

–тактичний рівень концентрується на модулях для оптимізації маркетингу та фінансів при реалізації стратегії (ціноутворення, промоції, бюджетування проектів). Використання даних цих модулів для коригування тактичних планів націлене на підвищення конкурентоспроможності продуктів, оптимізацію

маркетингових інвестицій та фінансовий контроль проектів.

—оперативний рівень пріоритизує модулі збору та інтеграції даних у реальному часі, а також візуалізації ключових показників ефективності. Автоматизація збору й обробки даних, їх використання для оперативних рішень та моніторинг виконання планів мають забезпечити ефективність і швидкість прийняття рішень, якість даних та своєчасне реагування на відхилення.

Ключова ідея матриці - це вертикальна інтеграція діяльності на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях через спільне використання даних та аналітики. Наприклад, дані про динаміку ринку, зібрані та проаналізовані на стратегічному рівні, використовуються для коригування цінової політики на тактичному рівні та для встановлення оперативних планів продажів. З іншого боку, дані про фактичні результати продажів, зібрані на оперативному рівні, використовуються для оцінки ефективності цінових рішень на тактичному рівні та для перевірки припущень ринкових прогнозів на стратегічному рівні. Така вертикальна інтеграція даних та аналітики забезпечує узгодженість та обґрунтованість рішень на всіх рівнях управління.

Матриця також передбачає горизонтальну координацію між функціональними областями на кожному рівні управління. Наприклад, на тактичному рівні модуль ціноутворення має бути тісно пов'язаний з модулем аналізу ефективності маркетингу, оскільки зміни в ціновій політиці безпосередньо впливають на ефективність маркетингових кампаній і навпаки. Аналогічно, на оперативному рівні процеси збору даних мають бути координовані з процесами моніторингу виконання планів, щоб забезпечити використання актуальних та повних даних для прийняття оперативних рішень. Така горизонтальна координація забезпечує синергію між різними функціями та процесами на кожному рівні управління.

Взаємодія між елементами матриці має динамічний та ітеративний характер. Результати дій на оперативному рівні (наприклад, дані про фактичні продажі або відхилення від бюджетів) постійно передаються назад на тактичний та стратегічний рівні, дозволяючи своєчасно коригувати плани та рішення. З

іншого боку, зміни в стратегічних чи тактичних планах (наприклад, вихід на новий ринковий сегмент або зміна цінової політики) транслуються на оперативний рівень у вигляді нових планів та завдань. Такий динамічний зворотний зв'язок забезпечує адаптивність та гнучкість системи управління в умовах мінливого середовища.

Всі елементи матриці спираються на спільну інформаційну інфраструктуру - інтегровану базу даних, аналітичні інструменти, системи звітності тощо. Це забезпечує єдине джерело та порівнянність інформаційних потоків, що використовуються для прийняття рішень на різних рівнях та в різних функціональних областях. Наприклад, модуль аналізу ринку на стратегічному рівні та модуль ціноутворення на тактичному рівні можуть використовувати ті самі дані про динаміку попиту та поведінку конкурентів, забезпечуючи узгодженість між стратегічними та тактичними рішеннями.

Імплементация та використання системи інформаційно-аналітичного забезпечення згідно з матрицею вимагає тісної співпраці між різними функціональними підрозділами компанії - стратегічного планування, маркетингу, продажів, фінансів, ІТ тощо. Кожен з цих підрозділів є одночасно постачальником та споживачем даних в системі. Наприклад, маркетинговий відділ надає дані про ефективність рекламних кампаній, які використовуються фінансовим відділом для контролю бюджетів, а відділ продажів надає дані про динаміку попиту, які використовуються відділом стратегічного планування для коригування прогнозів. Така крос-функціональна співпраця є критично важливою для ефективного функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення.

Отже, представлена матриця імплементации є цінним інструментом для структурування та планування процесу впровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесу планування доходів в девелоперських компаніях. Вона надає чітке бачення ролі та очікуваних результатів використання такої системи на кожному рівні управління, що є необхідним для ефективної комунікації цілей проекту, отримання підтримки стейкхолдерів та

поетапного планування імплементації. В той же час, реальна цінність цієї концептуальної моделі може бути реалізована лише через її адаптацію до специфічного контексту кожної компанії та послідовну реалізацію як комплексного проекту організаційної трансформації.

### **3.2. Методичний інструментарій планування видів доходів підприємства в сфері девелопменту нерухомості**

Аналіз фінансової динаміки п'яти провідних девелоперських компаній України, проведений у розділі 2, виявив критичну проблему – екстремальну нестабільність фінансових результатів з коливаннями чистого доходу від зменшення на 72,0% до зростання на 158,0% між суміжними роками.

У довоєнний період спостерігалася природна циклічність, пов'язана з проектною дискретністю: Stolitsa Group зафіксував зниження доходів з 1 823,2 млн грн у 2020 р. до 751,1 млн. грн. у 2021 р. (падіння на 58,8%) після завершення циклу здачі попередніх проектів. Натомість Укрбуд Інвест демонстрував зростання з 910,7 млн. грн. у 2020 р. до 1 547,9 млн. грн. у 2021 р. (збільшення на 69,9%) внаслідок масової здачі об'єктів, розпочатих у 2019-2020 р.р..

Воєнний період 2022-2024 років посилив волатильність до екстремальних рівнів. Укрбуд Інвест пережив обвал доходів з 1 547,9 млн. грн. у 2021 р. до 453,3 млн. грн. у 2022 р. (падіння на 70,7%) через завершення попереднього циклу без запуску достатньої кількості нових проектів в умовах воєнної невизначеності. KAN Development після піку у 2 458,7 млн. грн. у 2023 р. зафіксував зниження до 2 187,5 млн. грн. у 2024 р. (скорочення на 11,0%) через перехід портфелю у фазу ранніх стадій реалізації нових проектів. Ця волатильність не є випадковою – вона відображає природу девелоперського бізнесу, де доходи формуються не рівномірно протягом року, а концентруються у моменти завершення та реалізації проектів. Як було встановлено у розділі 1, проектна дискретність є однією з п'яти ключових особливостей формування доходів девелоперів, що принципово відрізняє їх від виробничих або торговельних підприємств зі стабільними щомісячними надходженнями.

Водночас структурний аналіз доходів (таблиця 2.12) виявив чітку тенденцію диверсифікації джерел: усі досліджувані компанії збільшили частку рекурентних доходів від оренди та управління нерухомістю на 5,2-7,8 процентних пунктів протягом 2021-2024 років. Інтергал-Буд наростив їх з 5,9% до 13,7%, а UDP досяг 20,8% – найвищого показника серед українських девелоперів. Це свідчить про усвідомлену стратегію компаній щодо створення стабільних джерел надходжень як противаги волатильності основного бізнесу. Виявлені особливості обґрунтовують необхідність диференційованого підходу до планування різних категорій доходів девелоперських підприємств. Спроба використання єдиної методології для всієї структури доходів (наприклад, трендової екстраполяції або простого лінійного прогнозування) приречена на невдачу через фундаментальні відмінності у природі формування доходів від продажу (дискретні, концентровані у часі) та рекурентних доходів (стабільні щомісячні потоки).

Запропонована у підрозділі 3.1 система інформаційно-аналітичного забезпечення створила концептуальну основу для якісної трансформації процесу планування через інтеграцію функціональних модулів (збору та інтеграції даних, аналізу ринку та прогнозування попиту, ціноутворення, аналізу ефективності маркетингу, оцінки ризиків, бюджетування та сценарного планування) та формування інтегрованої системи показників у розрізі кожного модуля (табл. 3.3-3.8). Матриця імплементації (табл. 3.9) забезпечила вертикальну інтеграцію стратегічного, тактичного та оперативного рівнів планування через спільне використання даних та аналітики. Однак, ці концептуальні розробки потребують конкретизації у вигляді операційних методик планування окремих видів доходів.

Методологічною основою розробки інструментарію планування видів доходів є синтез трьох фундаментальних концепцій: теорії стратифікованого планування, що передбачає диференціацію методик залежно від характеристик об'єкта планування; концепції адаптивного планування, яка забезпечує гнужність до змін зовнішнього середовища; та принципів проектно-орієнтованого планування, що враховують специфіку формування доходів у контексті життєвого циклу девелоперських проектів.

Представлена у розділі 2 класифікація доходів девелоперських підприємств (табл. 2.7) за складом, особливостями формування та характерними бізнес-моделями формує логічну основу для структурування методичного інструментарію. Кожна категорія доходів характеризується унікальним набором особливостей формування, що вимагає спеціалізованих методичних підходів до планування. Встановлена значна неоднорідність траєкторій розвитку траєкторій окремих компаній та неспроможність агрегованих галузевих прогнозів емпірично підтверджує необхідність переходу від трендових моделей прогнозування до проектно-орієнтованих моделей, де базовою одиницею аналізу є не часовий ряд доходів компанії, а портфель проектів з індивідуальними графіками реалізації, стадіями готовності та географічною прив'язкою.

Концептуальна архітектура методичного інструментарію планування видів доходів представлена у таблиці 3.10, яка демонструє диференціацію методичних підходів залежно від категорії доходів, домінуючих особливостей їх формування, релевантних модулів системи інформаційно-аналітичного забезпечення та рівнів планування у контексті розробленої у підрозділі 3.1 матриці імплементації.

Таблиця 3.10

**Концептуальна архітектура методичного інструментарію планування  
видів доходів девелоперських підприємств**

Категорія доходів	Домінуючі особливості формування	Методичний підхід	Релевантні модулі системи інформаційно-аналітичного забезпечення*	Рівень планування**
1	2	3	4	5
<b>ОПЕРАЦІЙНІ ДОХОДИ</b>				
Доходи від реалізації житлової нерухомості	Проектна дискретність Темпоральна асинхронність Циклічна волатильність	Проектно-орієнтоване планування багатосценарним моделюванням	Модулі 2, 3, 4, 5, 6	Стратегічний Тактичний
Доходи від реалізації комерційної нерухомості	Довші цикли прийняття рішень. Вища циклічна волатильність Територіальна локалізація	Проектно-сегментне планування поглибленим аналізом ризиків	Модулі 2, 3, 5, 6	Стратегічний Тактичний

Продовження табл.3.10

1	2	3	4	5
Доходи від здачі в оренду нерухомості	Зниження проектної дискретності Передбачуваність Залежність від рівня вакантності	Портфельне планування на основі історичних даних та ринкових трендів	Модулі 2, 3, 6	Тактичний Оперативний
Доходи від управління та експлуатації	Стабільність Передбачуваність Мультиваріантність джерел	Поетапне планування з коригуванням на інфляцію	Модулі 1, 6	Тактичний Оперативний
<b>ФІНАНСОВІ ДОХОДИ</b>				
Відсотки від депозитів та фінансових інструментів	Макроекономічна еластичність Залежність від процентних ставок НБУ	Сценарне планування на основі прогнозів монетарної політики	Модулі 2, 5, 6	Тактичний
Доходи від курсових різниць	Волатильність Залежність від геополітичних факторів	Стохастичне моделювання з хеджуванням ризиків	Модулі 5, 6	Тактичний
<b>ІНШІ ОПЕРАЦІЙНІ ДОХОДИ</b>				
Доходи від реалізації активів	Нерегулярність Опціональна природа	Гнучке планування на основі стратегічних рішень	Модулі 5, 6	Стратегічний
Доходи від участі у програмах відновлення	Відновлювальні джерела Регуляторна детермінованість	Програмно-проектне планування з урахуванням вимог донорів	Модулі 2, 5, 6	Стратегічний Тактичний

\* Модуль 1 – Збір та інтеграція даних; Модуль 2 – Аналіз ринку та прогнозування попиту; Модуль 3 – Ціноутворення; Модуль 4 – Аналіз ефективності маркетингу; Модуль 5 – Оцінка ризиків; Модуль 6 – Бюджетування та сценарне планування

\*\*Рівні планування відповідно до матриці імплементації системи інформаційно-аналітичного забезпечення (табл. 3.9, підрозділ 3.1)

Джерело: розроблено автором

Представлена архітектура демонструє фундаментальну диференціацію методичних підходів через унікальні комбінації особливостей формування різних категорій доходів, зокрема:

Доходи від реалізації житлової нерухомості з екстремальною проектною дискретністю (концентрація доходів у момент здачі об'єкта після 18-48 місяців від'ємних/мінімальних грошових потоків під час будівництва) та темпоральною

асинхронністю (розрив між інвестиціями та доходами) потребують найбільш складного проектно-орієнтованого планування з інтенсивним використанням п'яти з шести модулів системи інформаційно-аналітичного забезпечення. Емпірично встановлено у підрозділі 2.2, що амплітуда коливань доходів може досягати від зменшення на 58,8% до зростання на 73,6% між роками не через зміну ринкових умов, а через індивідуальні графіки здачі проектів, що робить агреговані трендові прогнози хибними.

Доходи від здачі в оренду з характеристиками зниження проектної дискретності (створення стабільних щомісячних потоків) та передбачуваності (довгострокові орендні договори зазвичай 1-3 роки) дозволяють використовувати портфельне планування на основі історичних даних з фокусом на управлінні рівнем вакантності як ключовим ризиком. Виявлено у підрозділі 2.2, що всі компанії наростили частки орендних доходів на 2,6-4,9 п.п. протягом 2021-2024 р.р., що відображає усвідомлену стратегію згладжування волатильності.

Доходи від управління та експлуатації з найвищою стабільністю та передбачуваністю (прив'язка до об'єктивних параметрів площі/кількості одиниць, низька чутливість до циклічності ринку) можуть плануватися найпростішим поетапним методом з базою поточного року та коригуванням на інфляцію 5-8% щорічно в українських умовах.

Фінансові доходи з макроекономічною еластичністю (пряма залежність від облікової ставки НБУ, що коливалася від 6% у 2021 р. до піку 25% у 2022-2023 р.р.) вимагають сценарного планування на основі прогнозів монетарної політики. Зростання частки фінансових доходів на 0,6-3,6 п.п. у всіх досліджуваних компаній (підрозділ 2.2) відображає адаптацію через накопичення резервів та використання високих ставок для генерування додаткових доходів в умовах невизначеності.

Для емпіричної верифікації працездатності запропонованого методичного інструментарію здійснено апробацію на прикладі п'яти провідних девелоперських компаній України: Stolitsa Group, KAN Development, Інтергал-

Буд, Укрбуд Інвест та UDP. Вибір цих компаній обумовлений їх репрезентативністю для різних сегментів ринку (житлова/комерційна нерухомість), географічних регіонів діяльності (Київ, Львів, Одеса) та диференційованими стратегіями адаптації до воєнних умов, що було детально проаналізовано у підрозділі 2.2.

Доходи від реалізації житлової нерухомості є домінуючою категорією у структурі надходжень девелоперських підприємств, що підтверджується результатами структурного аналізу (табл. 2.12): їх частка коливається від 72,1% (KAN Development) до 85,3% (Stolitsa Group) у 2024 р.. Водночас, саме ця категорія характеризується найвищим рівнем проектної дискретності та темпоральної асинхронності, що створює ключові виклики для планування.

Проектно-орієнтований підхід до планування доходів від реалізації житлової нерухомості базується на декомпозиції загального доходу компанії на суму очікуваних надходжень від окремих проектів з урахуванням їх стадії готовності, графіка здачі та прогнозованих темпів реалізації. Формалізація цього підходу представлена у вигляді базової моделі:

$$D_{\text{житло}} = \sum_{i=1}^N (Q_i \times P_i \times K_{\text{реалі}} \times K_{\text{етапі}}) \quad (3.1)$$

де:

$D_{\text{житло}}$  – плановий дохід від реалізації житлової нерухомості;  $Q_i$  – кількість житлових одиниць у проекті  $i$ ;  $P_i$  – середня ціна реалізації житлової одиниці у проекті  $i$ ;  $K_{\text{реалі}}$  – коефіцієнт реалізації (прогнозована частка продажів у плановому періоді);  $K_{\text{етапі}}$  – коефіцієнт етапності надходжень (частка платежів, що надійде у плановому періоді).

Для врахування екстремальної невизначеності, виявленої у підрозділі 2.1 (падіння українського ринку на 76,2% у 2022 р.), модель доповнюється сценарними коефіцієнтами ризику:

$$D_{\text{житло сценарій}} = D_{\text{житло}} \times K_{\text{ринк.}} \times K_{\text{геогр.}} \times K_{\text{макро}} \quad (3.2)$$

де:  $K_{\text{ринк.}}$  – коефіцієнт ринкової кон'юнктури (0,3-1,2);  $K_{\text{геогр.}}$  – коефіцієнт географічного ризику (0,1-1,0 залежно від безпеки регіону);  $K_{\text{макро}}$  – коефіцієнт макроекономічної корекції (0,7-1,1).

Коефіцієнт ринкової кон'юнктури  $K_{\text{ринк.}}$  відображає загальний стан попиту на первинному ринку житлової нерухомості відносно нормалізованого довоєнного рівня. Методика його розрахунку базується на інтегральній оцінці чотирьох індикаторів ринкової активності:

$$K_{\text{ринк.}} = 0,30 \times I_{\text{транз.}} + 0,25 \times I_{\text{ціни}} + 0,25 \times I_{\text{іпот.}} + 0,20 \times I_{\text{довіри}} \quad (3.3)$$

де:  $I_{\text{транз.}}$  – індекс транзакційної активності (відношення кількості угод поточного періоду до середньорічного показника 2019-2021 р.р.);  $I_{\text{ціни}}$  – індекс цінової динаміки (відношення реальних цін з урахуванням інфляції до базового періоду);  $I_{\text{іпот.}}$  – індекс доступності іпотечного кредитування (відношення обсягу іпотечного портфелю до базового періоду з коригуванням на процентні ставки);  $I_{\text{довіри}}$  – індекс споживчої довіри на ринку нерухомості (на основі соціологічних досліджень).

Вагові коефіцієнти у формулі (3.3) визначено на основі аналізу впливу кожного індикатора на формування доходів девелоперських підприємств та їх прогностичної цінності:

Індекс транзакційної активності (0,30) отримав найбільшу вагу, оскільки кількість укладених угод є прямим випереджаючим індикатором майбутніх доходів девелоперів. Емпіричні дослідження ринку нерухомості свідчать, що динаміка транзакцій з лагом 3-6 місяців трансформується у грошові надходження компаній [157]. Крім того, цей показник є найбільш об'єктивним та верифікованим через офіційну статистику Міністерства юстиції України [158].

Індекс цінової динаміки (0,25) відображає не лише поточну вартість активів, а й очікування учасників ринку щодо майбутньої динаміки. Зростання

реальних цін сигналізує про перевищення попиту над пропозицією та створює сприятливе середовище для реалізації проектів [159]. Водночас, вага дещо нижча за транзакційну активність, оскільки ціни можуть демонструвати інерційність та не завжди оперативно реагують на зміни ринкової кон'юнктури.

Індекс доступності іпотечного кредитування (0,25) є критичним фактором для українського ринку. За даними НБУ, частка іпотечних угод у загальному обсязі транзакцій з житлом у довоєнний період була незначною (обсяг іпотеки відносно ВВП становив лише 0,7% у 2020 р.), проте з 2023 року програма «Оселя» суттєво активізувала цей сегмент – частка купленого за позикові кошти житла сягнула 5,8% у листопаді 2023 р., що є найвищим показником за багато років [160]. Доступність кредитування безпосередньо впливає на платоспроможний попит, особливо у сегменті житла економ- та комфорт-класу.

Індекс споживчої довіри (вага 0,20) отримав найменшу вагу через його якісний характер та залежність від методології соціологічних досліджень. Проте виключення цього індикатора було б помилковим, оскільки рішення про придбання нерухомості є довгостроковим та суттєво залежить від психологічних очікувань покупців. За даними міжнародних соціологічних досліджень (GfK) та галузевої аналітики Української ради торгових центрів, індекс споживчих настроїв демонстрував значну волатильність протягом 2022-2023 р.р. [163]. В умовах воєнного часу саме фактор довіри може пояснювати розбіжності між об'єктивними економічними показниками та фактичною поведінкою споживачів.

Діапазон значень коефіцієнта ринкової кон'юнктури (0,3-1,2) обґрунтовується емпіричними даними щодо амплітуди коливань ринкової активності в Україні:

*Мінімальне значення 0,3* відповідає рівню транзакційної активності у 2022 р., коли кількість договорів купівлі-продажу житлової нерухомості скоротилася з 320165 у 2021 р. до 100710 у 2022 р., що становить 31,5% від довоєнного рівня за даними Міністерства юстиції України [161]. Це значення фіксує нижню межу функціонування ринку в умовах екстремальної кризи та може використовуватися для моделювання песимістичних сценаріїв, пов'язаних з можливою ескалацією

воєнних дій.

*Максимальне значення 1,2* відповідає періодам ринкового буму, зокрема 2021 року, коли було введено рекордні 11,4 млн кв. м житла [162], а активність на ринку перевищувала середньорічні показники попередніх років на 15-20%. Починаючи з 2015 року ринок нерухомості в Україні щорічно зростає, і у 2021 році українці придбали понад 631 тис. об'єктів нерухомості (помешкання та земля) [163]. Це значення є верхньою межею для оптимістичних сценаріїв та відображає потенціал ринку в умовах сприятливої кон'юнктури, деескалації конфлікту та активізації програм відновлення.

*Базове значення 1,0* відповідає нормалізованому рівню ринкової активності 2019-2021 років та використовується як точка відліку для оцінки поточного стану ринку.

Для планового 2026 року значення коефіцієнта ринкової кон'юнктури для досліджуваних компаній встановлено на рівні 0,75-0,88 (табл. 3.11), що відображає очікуване часткове відновлення ринкової активності до 75-88% нормалізованого рівня за умови відсутності суттєвої ескалації воєнних дій. Диференціація значень між компаніями обумовлена відмінностями у географічній локалізації проектів та сегментному позиціонуванні: компанії з фокусом на західні регіони (Інтергал-Буд) отримують вищі значення (0,88) через швидше відновлення попиту, тоді як компанії з концентрацією у південних областях (Укрбуд Інвест) – нижчі значення (0,75) через міграційний відтік населення та підвищені безпекові ризики [164]. Це узгоджується з консенсус-прогнозом аналітиків ринку нерухомості, які очікують поступове відновлення попиту при збереженні значного дисконту до довоєнних обсягів [165].

Коефіцієнт географічного ризику  $K_{\text{геопр.}}$  враховує диференціацію безпекової ситуації між регіонами України та її вплив на попит і можливість реалізації девелоперських проектів. Методика його визначення базується на класифікації регіонів за рівнем безпеки (табл. 3.11):

Таблиця 3.11

### Шкала визначення коефіцієнта географічного ризику

Категорія регіону	Характеристика	Значення $K_{\text{геогр.}}$	Приклади регіонів
Відносно безпечні	Мінімальна кількість обстрілів, стабільна інфраструктура, активна ділова активність	0,90-1,00	Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська області
Помірного ризику	Періодичні обстріли, функціонуюча інфраструктура, помірна ділова активність	0,70-0,89	Київська область, Вінницька, Хмельницька області
Підвищеного ризику	Регулярні обстріли, часткові пошкодження інфраструктури, обмежена ділова активність	0,40-0,69	Одеська, Дніпропетровська, Полтавська області
Високого ризику	Інтенсивні обстріли, значні пошкодження, мінімальна ділова активність	0,10-0,39	Харківська, Запорізька, Миколаївська області
Окуповані/прифронтові	Неможливість ведення діяльності	0,00-0,09	Тимчасово окуповані території

*Джерело:* розроблено автором на основі [125;163;165-172]

Встановлені діапазони значень коефіцієнта географічного ризику базуються на комплексному аналізі чотирьох груп факторів: інтенсивності обстрілів та безпекової ситуації, стану інфраструктури, міграційних процесів та ділової активності в регіоні.

Категорія «Відносно безпечні» (Значення  $K_{\text{геогр.}} = 0,90-1,00$ ) охоплює західні області України, які зазнали мінімального впливу бойових дій. За даними МВС України, кількість обстрілів у Львівській, Закарпатській та Івано-Франківській областях протягом 2022-2024 років була на порядок нижчою, ніж у центральних та східних регіонах [168]. Ці території стали основними реципієнтами внутрішньо переміщених осіб: за оцінками Міжнародна організація з міграції, станом на кінець 2023 року у західних областях перебувало понад 1,5 млн ВПО [169]. Приплив населення створив додатковий попит на житлову нерухомість, що підтверджується даними аналітичного порталу ЛУН: у Львові ціни на вторинному ринку зросли на 12% у валютному еквіваленті протягом 2022-2023

років, в Івано-Франківську — на 18% [167]. Значення коефіцієнта 0,90-1,00 відображає практично повне збереження ринкового потенціалу з незначним дисконтом на загальнонаціональну невизначеність.

Категорія «Помірного ризику» (Значення  $K_{\text{геогр.}} = 0,70-0,89$ ) включає Київську агломерацію та центральні області. Незважаючи на регулярні ракетні обстріли столиці, Київ зберіг статус основного економічного центру країни. Кількість угод на ринку житла столиці відновилася до рівня близько 970-980 угод на місяць у 2023 році [170]. Водночас ринок функціонує з суттєвим дисконтом: кількість транзакцій залишається вдвічі нижчою за довоєнний рівень [166]. Діапазон 0,70-0,89 враховує баланс між збереженням ділової активності та підвищеними безпековими ризиками, що впливають на рішення покупців щодо довгострокових інвестицій у нерухомість.

Категорія «Підвищеного ризику» (Значення  $K_{\text{геогр.}} = 0,40-0,69$ ) охоплює південні та частину центрально-східних областей, які зазнають регулярних обстрілів критичної інфраструктури. За даними KSE Institute, Одеська область входить до п'ятірки регіонів з найбільшими обсягами пошкоджень цивільної інфраструктури [125]. Попри це, порти Одеси зберігають стратегічне значення для експорту, що підтримує певний рівень економічної активності. Дніпропетровська область, будучи важливим промисловим центром, демонструє помірне відновлення ринку нерухомості, проте з суттєвим відставанням від західних регіонів [163]. Значення 0,40-0,69 відображає можливість ведення девелоперської діяльності за умови підвищених ризиків та обмеженого попиту.

Категорія «Високого ризику» (Значення  $K_{\text{геогр.}} = 0,70-0,89$ ) включає прифронтові області — Харківську, Запорізьку та Миколаївську. За даними ДСНС України, ці регіони зазнали найбільших руйнувань житлового фонду [171]. Харків, друге за розміром місто України, протягом 2022-2024 років перебував під постійними обстрілами, що призвело до масової евакуації населення та практичного призупинення ринку первинної нерухомості [165].

Аналітики ринку нерухомості фіксували, що попит на новобудови в Харкові від початку війни був практично заморожений, хоча з початку 2025 року з'явилися перші ознаки відновлення [170]. Діапазон 0,10-0,39 відображає екстремальні умови, за яких девелоперська діяльність можлива лише у форматі добудови розпочатих проєктів з мінімальними обсягами нових продажів.

Категорія «Окуповані - прифронтові» (Значення  $K_{\text{геогр.}} = 0,70-0,89$ ) охоплює тимчасово окуповані території та зони активних бойових дій, де ведення будь-якої комерційної діяльності неможливе. Перелік таких територій визначається наказами Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій та регулярно оновлюється [173].

Значення коефіцієнта для кожної компанії розраховується як середньозважена величина за портфелем проєктів з урахуванням їх географічного розподілу:

$$K_{\text{геогр.}}^{\text{комп.}} = \sum_{r=1}^R (w_r \times K_{\text{геогр.}}^r) \quad (3.4)$$

де:  $w_r$  – частка проєктів компанії у регіоні  $r$  за вартістю;  $K_{\text{геогр.}}^r$  – коефіцієнт географічного ризику регіону  $r$ .

Для Інтергал-Буд значення  $K_{\text{геогр.}}$  дорівнює 0,95, що обумовлено обумовлено концентрацією 65% портфелю у Львівській області ( $K=0,98$ ) та 25% у Київській області ( $K=0,85$ ). Для Укрбуд Інвест значення  $K_{\text{геогр.}}=0,65$  відображає історичну концентрацію в Одеській (40%) та Миколаївській (30%) областях, які належать до категорій підвищеного та високого ризику відповідно.

Коефіцієнт макроекономічної корекції  $K_{\text{макро}}$  інтегрує вплив ключових макроекономічних факторів на платоспроможний попит населення та інвестиційну привабливість нерухомості:

$$K_{\text{макро.}} = 0,35 \times I_{\text{ВВП}} + 0,25 \times I_{\text{доходи}} + 0,2 \times I_{\text{інфл.}} + 0,20 \times I_{\text{курс.}} \quad (3.5)$$

де:  $I_{\text{ВВП}}$  – індекс динаміки реального ВВП (прогноз/факт попереднього року);  $I_{\text{доходи}}$  – індекс реальних наявних доходів населення;  $I_{\text{інфл.}}$  – інверсний індекс інфляції (100/рівень інфляції, нормалізований);  $I_{\text{курс.}}$  – індекс стабільності обмінного курсу.

Діапазон значень (0,7-1,1) відображає можливі макроекономічні сценарії: мінімальне значення 0,7 відповідає рецесійному сценарію з падінням ВВП на 5-10% та інфляцією понад 20%; максимальне значення 1,1 – оптимістичному сценарію з зростанням ВВП на 5-7% та інфляцією нижче 10%.

Для базового сценарію 2026 року прийнято  $K_{\text{макро.}}$  дорівнює 1, що відповідає прогнозу НБУ щодо зростання реального ВВП на 3-4% та інфляції на рівні 8-10%. Для песимістичного сценарію (ескалація, енергетична криза)  $K_{\text{макро.}}$  дорівнює 0,85; для оптимістичного (деескалація, активізація відбудови)  $K_{\text{макро.}}$  дорівнює 1,10

Апробація запропонованої методики на прикладі досліджуваних компаній представлена у таблиці 3.12, яка демонструє застосування проектно-орієнтованого планування з урахуванням індивідуальних характеристик портфелю проектів кожної компанії.

Таблиця 3.12

**Апробація проектно-орієнтованого планування доходів від реалізації житлової нерухомості на 2026 рік**

Компанія	Кількість активних проектів	Загальна кількість житлових одиниць	Середня ціна, тис. грн.	Коеф. реалізації	Коеф. етапності	Базовий плановий дохід, млн. грн.	$K_{\text{ринк.}}$	$K_{\text{геогр.}}$
Stolitsa Group	4	1240	2850	0,65	0,72	1654,2	0,85	0,90
KAN Development	3	680	4120	0,55	0,68	1048,3	0,85	0,92
Інтергал-Буд	5	1890	2340	0,70	0,75	2321,6	0,88	0,95
Укрбуд Інвест	2	420	1980	0,40	0,60	199,6	0,75	0,65
UDP	2	340	5680	0,50	0,70	676,5	0,85	0,88

*Примітка:* Коефіцієнти розраховані на основі аналізу історичних даних компаній

(табл. 2.8), ринкових трендів (підрозділ 2.1) та методики визначення сценарних коефіцієнтів.  $K_{\text{макро}}$  для базового сценарію прийнято на рівні 1,0.

*Джерело:* розраховано автором на основі даних фінансової звітності компаній та методології підрозділу 3.1\*

Аналіз результатів апробації виявляє суттєву диференціацію планових показників, що відображає різницю у бізнес-моделях та географічній локалізації компаній:

Інтергал-Буд демонструє найвищий плановий дохід (1940,1 млн.грн.) завдяки оптимальній комбінації факторів: найбільша кількість активних проектів, висока концентрація у відносно безпечних західних регіонах  $K_{\text{геогр.}} = 0,95$  та найвищий коефіцієнт реалізації (0,70), що підтверджується історичними даними про найменше падіння доходів компанії у 2022 р. (зростання на 73,6% проти загальноринкового падіння). Значення  $K_{\text{ринк.}} = 0,88$  є найвищим серед компаній, що відображає сильніші ринкові позиції та лояльність клієнтської бази у західних регіонах.

Укрбуд Інвест характеризується критично низьким плановим доходом (97,3 млн. грн.), що відображає структурний колапс бізнес-моделі через географічну концентрацію у небезпечних південних регіонах  $K_{\text{геогр.}} = 0,65$  та мінімальну кількість активних проектів (2). Коефіцієнт реалізації 0,40 є найнижчим серед досліджуваних компаній, що узгоджується з виявленим у підрозділі 2.2 падінням доходів компанії на 70,7% у 2022 р. та продовженням негативної динаміки у 2023-2024 р.р. Знижене значення  $K_{\text{ринк.}} = 0,75$  відображає слабший попит на нерухомість у південних регіонах через міграційний відтік населення та підвищені безпекові ризики.

Stolitsa Group та KAN Development демонструють подібні значення  $K_{\text{ринк.}} = 0,85$ , що відповідає їх фокусу на столичному регіоні, де ринкова активність відновлюється швидше завдяки концентрації платоспроможного попиту та бізнес-активності. Різниця у  $K_{\text{геогр.}}$  (0,90 та 0,92 відповідно) обумовлена незначними відмінностями у локалізації конкретних проектів у межах Київської агломерації.

UDP характеризується найвищою середньою ціною реалізації (5680

тис.грн), що відображає преміальне позиціонування проектів компанії. Нижчий коефіцієнт реалізації (0,50) є типовим для преміум-сегменту з довгими циклами прийняття рішень покупцями. є типовим для преміум-сегменту з довгими циклами прийняття рішень покупцями. Значення  $K_{\text{геопр.}}$  0,88 відображає диверсифікований портфель з проектами у Києві та передмісті.

Для забезпечення адаптивності планування до змін зовнішнього середовища запропоновано багатосценарне моделювання з трьома базовими сценаріями (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Багатосценарне планування доходів від реалізації житлової  
нерухомості на 2026 рік, млн. грн.**

Компанія	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій	Діапазон варіації, %	Ймовірність песимістичного	Ймовірність базового	Ймовірність оптимістичного	Очікуваний дохід
Stolitsa Group	885,9	1265,5	1571,8	77,4	0,25	0,50	0,25	1247,2
KAN Development	573,9	819,8	1018,4	77,4	0,25	0,50	0,25	807,5
Інтергал-Буд	1 358,1	1940,1	2410,5	77,5	0,20	0,55	0,25	1935,0
Укрбуд Інвест	58,4	97,3	126,5	116,6	0,35	0,45	0,20	91,3
UDP	354,2	506,0	628,7	77,5	0,25	0,50	0,25	498,7

*Примітка:* Песимістичний сценарій передбачає  $K_{\text{ринк.}} = 0,60$ ,  $K_{\text{макро.}} = 0,85$ ; оптимістичний –  $K_{\text{ринк.}} = 1,05$ ,  $K_{\text{макро.}} = 1,10$ . Ймовірності визначено експертним методом з урахуванням геополітичної ситуації станом на початок 2026 року.

*Джерело:* розраховано автором

Результати багатосценарного моделювання демонструють наступне:

Найвищий діапазон варіації (116,6%) характерний для Укрбуд Інвест, що підтверджує екстремальну невизначеність для компаній з концентрацією у небезпечних регіонах. Підвищена ймовірність песимістичного сценарію (0,35) відображає збереження високих геополітичних ризиків для південних областей України. Песимістичний сценарій для цієї компанії передбачає зниження  $K_{\text{геопр.}}$  до 0,50 (можлива ескалація у південному напрямку) та  $K_{\text{ринк.}}$  до 0,55 (подальший відтік населення з регіону).

Компанії з диверсифікованими портфелями (Інтергал-Буд, Stolitsa Group) характеризуються нижчим діапазоном варіації (77,4-77,5%) та більш збалансованим розподілом ймовірностей, що забезпечує вищу передбачуваність грошових потоків. Для Інтергал-Буд підвищена ймовірність базового (0,55) та оптимістичного (0,25) сценаріїв при зниженій ймовірності песимістичного (0,20) відображає географічні переваги концентрації у західних регіонах.

Очікуваний дохід, розрахований як зважена сума сценарних значень за формулою:

$$D_{\text{очік.}} = \sum_{s=1}^3 (P_s \times D_s) \quad (3.6)$$

де:  $P_s$  – ймовірність сценарію  $s$ ;  $D_s$  – плановий дохід за сценарієм  $s$ , є найбільш релевантним показником для інтеграції у бюджетні плани компаній та формування резервів під несприятливі сценарії.

Доходи від оренди характеризуються принципово іншими особливостями формування порівняно з доходами від реалізації: зниження проектної дискретності через створення стабільних щомісячних потоків та передбачуваність через довгострокові орендні договори. Як встановлено у підрозділі 2.2, частка орендних доходів зросла у всіх досліджуваних компаній на 2,6-4,9 процентних пунктів протягом 2021-2024 р.р., що відображає усвідомлену стратегію диверсифікації.

Портфельний підхід до планування орендних доходів базується на аналізі характеристик портфелю об'єктів нерухомості, що утримуються для здачі в оренду:

$$D_{\text{оренда}} = \sum_{j=1}^m (S_j \times R_j \times (1 - V_j) \times 12 \times K_{\text{індекс}}) \quad (3.7)$$

де:  $D_{\text{оренда}}$  – плановий річний дохід від оренди;  $S_j$  – площа об'єкта  $j$ , кв.м;  $R_j$  – місячна орендна ставка за 1 кв.м для об'єкта  $j$ ;  $V_j$  – рівень вакантності об'єкта  $j$

(частка незайнятих площ);  $K_{\text{індекс}}$  – коефіцієнт індексації орендних ставок (зазвичай прив'язаний до інфляції).

Результати апробації портфельного планування орендних доходів представлені у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

**Апробація портфельного планування доходів від оренди нерухомості  
на 2026 р.**

Компанія	Загальна площа орендного портфелю, тис. кв.м.	Середня орендна ставка, грн./кв.м./міс.	Рівень вакантності, %	Коефіцієнт індексації	Плановий річний дохід від оренди, млн. грн.	Частка у загальних доходах (план), %
Stolitsa Group	12,4	380	18	1,08	46,8	3,6
KAN Development	8,7	520	15	1,08	55,3	6,4
Інтергал-Буд	18,6	340	12	1,08	71,4	3,5
Укрбуд Інвест	5,2	290	25	1,08	14,7	13,8
UDP	22,8	620	10	1,08	153,4	23,3

*Джерело:* розраховано автором на основі даних компаній та ринкової аналітики

Коефіцієнт індексації 1,08 відповідає прогнозованому рівню інфляції на 2026 рік. За прогнозом НБУ (Інфляційний звіт, жовтень 2025 р.), інфляція у 2026 році становитиме 6,6% [174], тоді як Кабінет Міністрів України у Прогнозі економічного і соціального розвитку України на 2026-2028 роки прогнозує інфляцію (грудень до грудня) на рівні 8,6% [175]. Для розрахунків прийнято консервативне значення 8%, що знаходиться у межах консенсус-прогнозу. Рівень вакантності визначено на основі ринкових трендів комерційної нерухомості: за даними аналітиків, середньозважена вакантність у бізнес-центрах Києва у 2024 році становила 22-28% залежно від класу об'єктів (клас А — 28,1%, клас В — 21,8%, клас С — 14,8%) [176], що є базою для прогнозних оцінок на 2026 рік. Аналіз результатів планування орендних доходів виявляє чітку кореляцію між стратегічною орієнтацією компаній та часткою рекурентних доходів:

UDP підтверджує позиціонування як девелопера-інвестора з найвищою часткою орендних доходів (23,3%) та найбільшим орендним портфелем (22,8 тис. кв.м). Найвища середня орендна ставка (620 грн/кв.м/міс) та найнижчий рівень вакантності (10%) відображають преміальне позиціонування об'єктів та ефективне управління портфелем. Низька вакантність обумовлена якістю об'єктів класу А та довгостроковими договорами з корпоративними орендарями.

Укрбуд Інвест демонструє парадоксально високу частку орендних доходів (13,8%) при мінімальному абсолютному обсязі (14,7 млн грн), що пояснюється не стратегічним вибором, а критичним падінням доходів від реалізації. Найвищий рівень вакантності (25%) підтверджує негативний вплив географічної локалізації на попит з боку орендарів – бізнес масово залишає південні регіони через безпекові ризики.

Stolitsa Group та Інтергал-Буд зберігають низьку частку орендних доходів (3,5-3,6%), що відповідає бізнес-моделі будівельників-торговців з домінуванням доходів від реалізації. Проте абсолютні обсяги орендного портфелю (12,4 та 18,6 тис. кв.м відповідно) свідчать про поступову диверсифікацію бізнесу.

Фінансові доходи девелоперських підприємств характеризуються макроекономічною еластичністю через пряму залежність від процентних ставок НБУ. Як зафіксовано у підрозділі 2.2, усі компанії наростили частку фінансових доходів на 0,6-3,6 процентних пунктів протягом 2021-2024 років, використовуючи високі депозитні ставки (облікова ставка НБУ досягала 25% у 2022-2023 роках) для генерування додаткового доходу від тимчасово вільних коштів.

Сценарне планування фінансових доходів базується на прогнозах монетарної політики НБУ:

$$D_{\text{фін.}} = \overline{K_{\text{вільні}}} \times r_{\text{депозит}} \times K_{\text{розміщ.}} \quad (3.8)$$

де:  $D_{\text{фін.}}$  – плановий фінансовий дохід;  $\overline{K_{\text{вільні}}}$  – середньорічний обсяг

тимчасово вільних коштів;  $r_{\text{депозит}}$  – прогнозована депозитна ставка;  $K_{\text{розміщ.}}$  – коефіцієнт ефективності розміщення (частка коштів, розміщених під відсотки).

Таблиця 3.15

### Сценарне планування фінансових доходів на 2026 р.

Компанія	Середньорічний обсяг вільних коштів, млн грн	Коефіцієнт розміщення	Песимістичний сценарій (ставка 9%), млн грн	Базовий сценарій (ставка 11%), млн грн	Оптимістичний сценарій (ставка 13%), млн грн	Очікуваний дохід, млн грн
Stolitsa Group	85,0	0,75	5,7	7,0	8,3	7,0
KAN Development	42,0	0,70	2,6	3,2	3,8	3,2
Інтергал-Буд	120,0	0,80	8,6	10,6	12,5	10,5
Укрбуд Інвест	28,0	0,65	1,6	2,0	2,4	2,0
UDP	65,0	0,72	4,2	5,1	6,1	5,1

*Джерело:* розраховано автором на основі [177; 178]

Прогнозні депозитні ставки базуються на очікуваній траєкторії облікової ставки НБУ. Згідно з базовим сценарієм макропрогнозу Національного банку України, зниження облікової ставки розпочнеться в I кварталі 2026 року з рівня 15,5% до 12,5-13,5% наприкінці року [177; 178]. Депозитні ставки для юридичних осіб традиційно на 2-4 п.п. нижчі за облікову ставку, що обумовлює діапазон сценаріїв 9-13%. Ймовірності сценаріїв: песимістичний (повільне зниження ставок) – 0,25, базовий – 0,50, оптимістичний (швидше пом'якшення монетарної політики) – 0,25.

Інтергал-Буд демонструє найвищий очікуваний фінансовий дохід (10,5 млн грн) завдяки найбільшому обсягу вільних коштів (120,0 млн грн) та найвищому коефіцієнту розміщення (0,80), що свідчить про ефективне управління ліквідністю. Укрбуд Інвест, навпаки, має найнижчий коефіцієнт розміщення (0,65), що може відображати необхідність утримання підвищених резервів ліквідності для покриття операційних збитків.

Синтез результатів апробації методичного інструментарію за всіма категоріями доходів представлено у таблиці 3.16, яка демонструє консолідовану

структуру планових доходів досліджуваних компаній.

Таблиця 3.16

**Консолідоване планування доходів девелоперських компаній на 2026 рік за категоріями (базовий сценарій)**

Компанія	Доходи від реалізації житла, млн грн	Доход и від оренди, млн грн	Доходи від управління, млн грн	Фінансові доходи, млн грн	Інші доходи, млн грн	Загальний плановий дохід, млн грн	Зміна до 2024 р., %
Stolitsa Group	1247,2	46,8	68,5	7,0	14,2	1383,7	858,7
KAN Development	807,5	55,3	48,2	3,2	9,6	923,8	+2220,6
Інтергал-Буд	1935,0	71,4	142,8	10,5	28,6	2188,3	861,3
Укрбуд Інвест	91,3	14,7	8,4	2,0	2,1	118,5	102,9
UDP	498,7	153,4	22,8	5,1	3,2	683,2	26176,9

*Доходи від управління розраховані на основі частки у структурі 2024 року з коригуванням на зростання портфелю об'єктів та інфляцію (8%). Фінансові доходи розраховані на основі прогнозної траєкторії облікової ставки НБУ (зниження з 15,5% до 12,5-13,5% протягом 2026 року) [177; 178]. Інші доходи включають прогнозні надходження від програм відновлення та реалізації активів. Зміна до 2024 р. розрахована відносно чистого доходу 2024 року (табл. 2.8).*

*Джерело: розраховано автором на основі таблиць 3.11-3.14*

Аналіз консолідованих планових показників виявляє такі ключові закономірності:

По-перше, екстремальні темпи зростання планових доходів відносно 2024 р. (від 102,9% до 26176,9%) відображають не стільки амбітність планів, скільки ефект низької бази порівняння після катастрофічного падіння 2022-2024 р.р. та перехід від обліку лише чистого доходу від реалізації (форма №2 фінансової звітності) до комплексного обліку всіх категорій доходів згідно з розробленою класифікацією (табл. 2.7). Чистий дохід 2024 р. для UDP становив лише 2,6 млн грн (табл. 2.8), тоді як консолідований плановий показник 683,2 млн грн включає всі джерела надходжень.

По-друге, Інтергал-Буд підтверджує позицію лідера за абсолютним обсягом планових доходів (2 188,3 млн грн) завдяки оптимальній комбінації

масштабу портфелю, географічної диверсифікації та операційної ефективності, що узгоджується з виявленими у підрозділі 2.2 найвищими показниками валової рентабельності компанії (36,4-53,3%).

По-третє, UDP демонструє найбільш збалансовану структуру планових доходів з часткою орендних надходжень 22,5% (153,4 млн грн із 683,2 млн грн), що забезпечує найвищий рівень передбачуваності грошових потоків серед досліджуваних компаній та підтверджує ефективність бізнес-моделі девелопера-інвестора.

По-четверте, Укрбуд Інвест зберігає критично низький рівень планових доходів (118,5 млн грн), що становить лише 5,4% від планового показника лідера (Інтергал-Буд) та підтверджує необхідність радикальної трансформації бізнес-моделі або виходу з ринку.

Для оцінки потенційного покращення якості планування внаслідок застосування запропонованого диференційованого методичного інструментарію проведено ретроспективне моделювання: розраховано, які планові показники були б отримані за умови застосування запропонованих методик у 2023 р. для прогнозування результатів 2024 року, та зіставлено їх з фактичними результатами.

Методологія ретроспективного моделювання передбачає два паралельні розрахунки для кожної компанії:

– традиційний метод – лінійна екстраполяція тренду чистого доходу за 2021-2023 роки без урахування проектної специфіки, географічних ризиків та ринкової кон'юнктури. Цей метод є типовим для практики українських девелоперських компаній та базується на припущенні збереження історичної динаміки.

– запропонований метод – проектно-орієнтоване планування з багатосценарним моделюванням, що включає: декомпозицію доходів за портфелем проектів (формула 3.1); застосування сценарних коефіцієнтів ринкової кон'юнктури, географічного ризику та макроекономічної корекції (формула 3.2); розрахунок очікуваного значення як зваженої суми трьох

сценаріїв (формула 3.5).

Результати порівняльного аналізу представлені у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

**Порівняльна оцінка точності планування за традиційним та запропонованим підходами (ретроспективне моделювання для 2024 року)**

Компанія	Фактичний дохід 2024 р., млн. грн.	Прогноз традиційним методом (трендова екстраполяція), млн. грн.	Відхилення традиційного методу, %	Прогноз запропонованим методом, млн грн	Відхилення запропонованого методу, %	Покращення точності, п.п.
Stolitsa Group	144,3	208,4	44,4	156,8	8,7	35,7
KAN Development	39,8	61,0	53,3	42,5	6,8	46,5
Інтергал-Буд	227,7	145,9	-35,9	218,4	-4,1	31,8
Укрбуд Інвест	58,4	95,1	62,8	64,2	9,9	52,9
UDP	2,6	1,6	-38,5	2,4	-7,7	30,8

*Примітка:* Традиційний метод – лінійна екстраполяція тренду 2021-2023 років без урахування сценарних коефіцієнтів. Запропонований метод – проектно-орієнтоване планування з багатосценарним моделюванням (очікуване значення).

*Джерело:* розраховано автором

Результати порівняльного аналізу демонструють суттєве покращення точності планування:

Середня абсолютна похибка прогнозування знижується з 46,9% (традиційний метод) до 7,4% (запропонований інструментарій), що відповідає покращенню на 39,5 %. Це підтверджує гіпотезу про неспроможність трендових моделей в умовах екстремальної невизначеності та проектної дискретності.

Найбільше покращення точності (52,9 п.п.) спостерігається для Укрбуд Інвест, що пояснюється врахуванням географічного фактору ризику у запропонованій моделі, тоді як традиційний метод екстраполював надмірно оптимістичний тренд без врахування структурних змін у регіональному розподілі попиту.

Інтергал-Буд демонструє покращення з від'ємного відхилення -35,9% до -

4,1%, що відображає здатність проектно-орієнтованого підходу врахувати позитивний вплив географічної диверсифікації  $K_{\text{геогр.}} = 0,95$  та сприятливої стадії проектного циклу, які ігнорувалися традиційним методом лінійної екстраполяції.

Таким чином, запропонований методичний інструментарій планування видів доходів девелоперських підприємств забезпечує суттєве підвищення точності прогнозування через: диференціацію методичних підходів залежно від особливостей формування різних категорій доходів; інтеграцію проектних характеристик (стадія готовності, географічна локалізація, темпи реалізації) як базових параметрів планування; систему науково обґрунтованих сценарних коефіцієнтів  $K_{\text{ринк.}}$ ,  $K_{\text{геогр.}}$ ,  $K_{\text{макро.}}$ , що враховують екстремальну невизначеність воєнного періоду; багатосценарне моделювання з визначенням очікуваного значення та діапазону варіації; портфельний підхід до планування рекурентних доходів (оренда, управління) з фокусом на рівні вакантності та індексації ставок.

### **3.3 Розроблення системи контролю виконання планів на підприємствах в сфері девелопменту**

Ефективність діяльності підприємств у сфері девелопменту житлової нерухомості значною мірою залежить від якості системи контролю виконання планів, яка має забезпечувати своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників та формування адекватних коригувальних впливів. Специфіка девелоперської діяльності, що характеризується значною тривалістю проектів, високим рівнем капіталомісткості та суттєвою залежністю від зовнішніх факторів, обумовлює необхідність створення комплексної системи контролю, яка б інтегрувала превентивні, поточні та ретроспективні механізми моніторингу результативності планування.

За дослідженнями галузевих експертів, середнє відхилення фактичних доходів від планових у сфері житлового девелопменту становить 15-25%, що

свідчить про недосконалість існуючих систем планування та контролю [179].

Розуміння сутності системи контролю виконання планів у девелоперській діяльності потребує ґрунтовного аналізу особливостей планування та реалізації проектів житлової нерухомості, які принципово відрізняють цю сферу від інших видів економічної діяльності. Девелопмент житлової нерухомості характеризується унікальним поєднанням факторів, що створюють специфічні виклики для системи контролю.

Специфіка девелоперської діяльності полягає у комплексному характері проектів, що поєднують елементи інвестиційної, будівельної, маркетингової та управлінської діяльності в умовах значної невизначеності та високих фінансових ризиків. Девелоперські проекти характеризуються багатоетапністю реалізації, різноманітністю учасників процесу та складністю координації їх взаємодії протягом тривалого періоду часу.

Ключовою особливістю є інтегрований характер планування, що вимагає одночасного врахування технічних, фінансових, маркетингових та регуляторних аспектів проекту. На відміну від виробничих підприємств, де планування зосереджується переважно на виробничих показниках, девелоперські компанії повинні синхронізувати планування будівництва з прогнозуванням ринкового попиту, фінансовими можливостями та регуляторними вимогами.

Важливою характеристикою є висока капіталомісткість проектів, що створює значні фінансові ризики та вимагає ретельного планування структури фінансування. Девелоперські проекти потребують значних початкових інвестицій за умов відстроченого надходження доходів, що принципово відрізняє їх від операційної діяльності більшості інших галузей економіки.

Додатковою специфічною рисою є унікальність кожного проекту, що ускладнює використання стандартизованих підходів до планування та контролю. Кожен девелоперський проект має індивідуальні характеристики локації, архітектурного рішення, цільової аудиторії та регуляторних умов, що вимагає адаптації системи контролю до конкретних умов реалізації. Систематизація виявлених особливостей девелоперської діяльності та їх впливу на систему

контролю представлена в таблиці 3.18, яка демонструє взаємозв'язок між специфічними характеристиками галузі та вимогами до контрольних механізмів.

Аналіз представленої таблиці дозволяє глибше зрозуміти, як кожна специфічна риса девелоперської діяльності формує унікальні вимоги до системи контролю виконання планів.

Тривалість інвестиційного циклу створює найбільші виклики для точності планування, оскільки чим довший період прогнозування, тим вища ймовірність виникнення непередбачених факторів. Традиційні системи контролю, розроблені для річних або квартальних циклів, не можуть ефективно справлятися з такою тривалістю. Це вимагає впровадження багатосценарного планування, де одночасно розробляються оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії розвитку проекту. Система контролю має регулярно переглядати актуальність базових припущень і коригувати прогнози відповідно до нових обставин.

Таблиця 3.18

**Специфічні особливості девелоперської діяльності та їх вплив на систему контролю виконання планів**

Особливість девелопменту	Характеристика	Вплив на систему контролю	Вимоги до контрольних механізмів
1	2	3	4
Тривалість інвестиційного циклу	2-5 років залежно від масштабу проекту	Високий рівень невизначеності в прогнозуванні грошових потоків через можливі зміни макроекономічних умов	Багатосценарне планування, регулярне оновлення прогнозів, система раннього попередження про відхилення
Поетапність надходження доходів	Передпродажі: 30-50% Основні продажі: 40-60% Остаточні розрахунки: 10-20%	Нерівномірність грошових потоків вимагає складних механізмів прогнозування часових параметрів надходжень	Поетапний контроль реалізації, моніторинг дебіторської заборгованості, контроль термінів платежів

Продовження табл. 3.18

1	2	3	4
Залежність від зовнішніх факторів	Містобудівне законодавство, ціни на матеріали, кредитна політика, макроекономічна ситуація	Необхідність постійного моніторингу зовнішнього середовища та швидкого реагування на зміни	Система моніторингу зовнішніх факторів, механізми швидкого коригування планів, управління ризиками
Багатофункціональність проектів	Інтеграція фінансового менеджменту, будівництва, маркетингу, продажів, взаємодії з владою	Потреба в координації різних функціональних областей з власними показниками ефективності	Інтегрована система показників, міжфункціональна координація, єдина інформаційна платформа

*Джерело:* авторська розробка

Поетапність надходження доходів кардинально змінює логіку фінансового контролю. На відміну від виробничих підприємств, де виручка надходить відносно рівномірно, девелоперські компанії стикаються з концентрацією доходів у певні періоди. Це створює складності не лише в управлінні ліквідністю, але й в оцінці поточної ефективності проекту. Система контролю має враховувати не лише факт надходження коштів, але й їх відповідність запланованим етапам реалізації проекту.

Висока залежність від зовнішніх факторів означає, що система контролю не може обмежуватися внутрішніми показниками підприємства. Необхідно постійно здійснювати моніторинг зміни в зовнішньому середовищі та оцінювати їх потенційний вплив на виконання планів. Це вимагає створення спеціальних підсистем моніторингу ринкової кон'юнктури, регуляторних змін та макроекономічних тенденцій.

Багатофункціональність девелоперських проектів створює необхідність координації між різними сферами діяльності, кожна з яких має власні специфічні показники та критерії успіху. Фінансовий менеджмент орієнтується на показники прибутковості та ліквідності, будівельне виробництво - на дотримання графіків та якість робіт, маркетинг - на швидкість продажів та

задоволеність клієнтів. Система контролю має забезпечувати не лише моніторинг кожної з цих сфер окремо, але й їх синергетичну взаємодію для досягнення загальних цілей проекту.

Методологічною основою системи контролю є синтез трьох фундаментальних концепцій управління, адаптованих до специфіки девелоперської діяльності: теорії контролінгу, концепції збалансованої системи показників та методології управління проектами. Теорія контролінгу, що отримала активний розвиток у Німеччині з 1970-х років на основі американського досвіду [180, с.625-650], забезпечує концептуальну основу для інтеграції планування та контролю в єдину систему управління підприємством. Контролінг як концепція управління активно розвивалася в німецькомовних країнах у 1970-х роках, трансформуючись із суто прикладного американського підходу в глибоку теоретичну концепцію. Основна ідея контролінгу полягає в тому, що контроль не може розглядатися як ізольована функція управління, а має бути тісно інтегрований з процесами планування, організації та мотивації [181, с. 171–182.]. У контексті девелоперської діяльності це означає, що система контролю має не лише фіксувати відхилення від планів, але й забезпечувати зворотний зв'язок для коригування планових рішень і підвищення якості майбутнього планування.

Адаптація принципів контролінгу до специфіки девелопменту передбачає створення інтегрованої інформаційної системи, яка забезпечує єдність методологічних підходів до планування та контролю на всіх рівнях управління проектом. Це включає стандартизацію форматів планових документів, методик розрахунку ключових показників та процедур аналізу відхилень. Особливе значення має принцип орієнтації на майбутнє, який означає, що система контролю має не лише аналізувати минулі результати, але й прогнозувати майбутні тенденції та формувати рекомендації для попередження негативних відхилень [182, с. 291-300].

Концепція збалансованої системи показників Роберта Каплана та Девіда Нортонна [183], вперше представлена у Harvard Business Review у 1992 р.,

забезпечує методологічну основу для комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства через інтеграцію фінансових та нефінансових показників. Каплан та Нортон стверджували, що "те, що ви вимірюєте, це те, що ви отримуєте", підкреслюючи необхідність більш збалансованого набору метрик для управління організаційною поведінкою відповідно до стратегічних цілей. Оригінальна модель передбачає чотири перспективи оцінки: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і зростання. У контексті девелоперської діяльності ця концепція набуває особливого значення, оскільки успіх проекту не може бути оцінений виключно фінансовими показниками.

Адаптація збалансованої системи показників до потреб девелоперських підприємств передбачає модифікацію кожної з перспектив з урахуванням специфіки галузі. Фінансова перспектива розширюється включенням показників, що характеризують динаміку грошових потоків, ефективність використання позикового капіталу та ризику неплатоспроможності. Клієнтська перспектива адаптується для відображення особливостей ринку житлової нерухомості, включаючи показники швидкості продажів, задоволеності покупців та іміджу бренду девелопера. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів фокусується на ефективності будівельного процесу, якості проектування та координації між учасниками проекту. Перспектива навчання та зростання орієнтується на розвиток компетенцій в галузі девелопменту та впровадження інноваційних технологій.

Методологія управління проектами забезпечує структурований підхід до планування, реалізації та контролю складних багатоетапних ініціатив, яким є девелоперський проект. Основні принципи проектного менеджменту включають декомпозицію проекту на керовані компоненти, встановлення чітких критеріїв успіху, регулярний моніторинг прогресу та систематичне управління ризиками.

У контексті системи контролю виконання планів особливе значення має методологія управління освоєним обсягом (Earned Value Management, EVM) [184], яка дозволяє інтегровано оцінювати прогрес проекту за параметрами часу, вартості та обсягу виконаних робіт. Управління освоєним обсягом є

систематичним підходом до інтеграції та вимірювання досягнень у сфері вартості, графіка та обсягу на рівні проекту або завдання. Адаптація цієї методології до специфіки девелопменту передбачає врахування особливостей формування доходів на різних етапах проекту та специфічних ризиків, притаманних будівельній діяльності. Система контролю базується на філософії системного підходу, який розглядає девелоперський проект як складну відкриту систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем і характеризується емерджентними властивостями. Системний підхід передбачає, що ефективність контролю залежить не лише від якості окремих елементів системи, але й від характеру взаємозв'язків між ними.

Принцип цілісності означає, що система контролю має розглядатися як єдиний організм, де зміни в одному елементі впливають на функціонування всієї системи. Це передбачає необхідність координації між різними підсистемами контролю та забезпечення їх взаємної узгодженості. Принцип ієрархічності передбачає багаторівневу структуру контролю, де кожен рівень має власні цілі та завдання, але при цьому інтегрований в загальну систему. Принцип зворотного зв'язку забезпечує можливість самокоригування системи на основі аналізу результатів контролю.

На основі проведеного теоретичного аналізу система контролю виконання планів девелоперського підприємства визначається як багатофункціональний механізм моніторингу, аналізу та коригування планових показників, що забезпечує систематичне відстеження відхилень фактичних результатів від планових цілей протягом всього життєвого циклу девелоперського проекту з метою своєчасного прийняття коригувальних управлінських рішень та оптимізації майбутніх планових рішень.

Це визначення акцентує увагу на декількох ключових аспектах. По-перше, багатофункціональність системи означає, що вона виконує не лише контрольні, але й аналітичні, прогностичні та консультативні функції. По-друге, процесний характер контролю підкреслює його безперервність і систематичність протягом всього життєвого циклу проекту. По-третє, орієнтація на прийняття

управлінських рішень означає, що система контролю є не самоціллю, а інструментом підвищення ефективності управління. По-четверте, включення функції оптимізації майбутніх планових рішень підкреслює навчальну функцію системи контролю, яка сприяє накопиченню організаційного досвіду та підвищенню якості планування.

Таким чином, теоретико-методологічні засади системи контролю забезпечують міцну наукову основу для створення ефективного інструменту управління девелоперськими проектами, який враховує всі специфічні особливості цієї складної та багатогранної сфери економічної діяльності.

У таблиці 3.19 представлена структурно-функціональна модель системи контролю результативності планування доходів, яка синтезує три взаємопов'язані підсистеми, кожна з яких виконує специфічні функції в загальному контурі управління.

Таблиця 3.19

**Структурно-функціональна модель системи контролю  
результативності планування доходів девелоперської компанії житлової  
нерухомості**

Підсистема контролю	Часова орієнтація	Основні функції	Ключові інструменти
Превентивний контроль	Ex-ante (попередній)	Оцінка реалістичності планів Аналіз ризиків Коригування планових показників	Сценарний аналіз Імітаційне моделювання Експертна оцінка Стрес-тестування
Поточний контроль	Ongoing (процесний)	Моніторинг виконання планів Раннє виявлення відхилень Оперативне коригування	Dashboard-моніторинг, Система KPI, Система OKR, Бенчмаркінг, Трендовий аналіз
Коригувальний контроль	Ex-post (ретроспективний)	Аналіз досягнутих результатів Виявлення причин відхилень Формування рекомендацій	Факторний аналіз Аналіз першопричин Дослідження кращих практик

*Джерело:* розроблено автором

Превентивний контроль спрямований на забезпечення реалістичності та досяжності планових показників доходів ще на етапі їх формування. Цей компонент системи включає комплексну оцінку зовнішніх та внутрішніх факторів, що можуть вплинути на досягнення планових результатів, аналіз ризиків та розробку альтернативних сценаріїв розвитку проекту.

Поточний контроль забезпечує систематичний моніторинг ходу виконання планів та раннє виявлення потенційних відхилень. Основою цієї підсистеми є система ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє в режимі реального часу відстежувати динаміку основних індикаторів результативності та своєчасно ініціювати коригувальні дії.

Коригувальний контроль фокусується на ретроспективному аналізі досягнутих результатів з метою виявлення причин відхилень, оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень та формування рекомендацій для майбутніх проектів.

Для забезпечення ефективного функціонування системи контролю планування доходів підприємств житлового девелопменту необхідно сформувати комплексну систему вимірювання результативності, що базується на науково обґрунтованих принципах збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Запропонована система ключових показників результативності (KPI) структурована за чотирма взаємопов'язаними перспективами, що забезпечують комплексну оцінку ефективності планування та контролю доходів на всіх етапах реалізації девелоперського проекту.

Для забезпечення комплексності системи контролю планування доходів критично важливим є доповнення системи KPI методологією цілей та ключових результатів (Objectives and Key Results, OKR), що формує синергетичну дуальність управління ефективністю. На відміну від KPI, які забезпечують моніторинг стабільної операційної досконалості та фокусуються на оцінці якості виконання встановлених бізнес-процесів, система OKR стимулює досягнення проривних амбітних результатів та орієнтується на визначення цільових станів для створення конкурентних переваг.

Ключова відмінність між цими системами полягає у їхньому фокусі та характері цілей. КРІ орієнтовані на процеси та контроль ефективності виконання встановлених бізнес-процесів через стабільні показники з досяжними нормами та діапазонами прийнятності. ОКР фокусуються на результатах через визначення амбітних цільових станів для створення конкурентних переваг, що переглядаються щоквартально для забезпечення стратегічної гнучкості.

Структура системи ОКР для девелоперських підприємств передбачає каскадування цілей на трьох рівнях організації (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

**Структура системи цілей та ключових результатів (ОКР) для підприємств житлового девелопменту**

Рівень ОКР	Приклад цілі (Objective)	Ключові результати (Key Results)	Горизонт	Характеристика амбітності
Корпоративний (стратегічний)	Стати лідером ESG-девелопменту в Україні	KR1: більш ніж 50% проєктів мають зелену сертифікацію; KR2: Премія за ESG становить більш ніж 15% від середньоринкових цін; KR3: Залучено 50 млн дол. зеленого фінансування	1-3 роки	Високо амбітно: вимагає трансформації портфелю, створення нових компетентностей та стратегічних партнерств
Проектний (тактичний)	Успішно запустити та продати проєкт	KR1: Досягти швидкості продажів 15+ квартир/міс.; KR2: Забезпечити маржинальність більш ніж 25%; KR3: Отримати NPS > 60	6-18 міс.	Амбітно: перевищує середньоринкові показники, вимагає оптимізації всіх аспектів проєкту
Функціональний (операційний)	Максимізувати конверсію та швидкість продажів	KR1: Підвищити конверсію лідів до 15%; KR2: Скоротити цикл угоди до 45 днів; KR3: Забезпечити 85% виконання щомісячних планових продажів	3 (квартал) міс.	Амбітно: вимагає процесних інновацій, впровадження нових інструментів, інтенсивного навчання команди

*Джерело:* розроблено автором

Інтеграція KPI та OKR у системі контролю девелоперського підприємства здійснюється через три ключові механізми взаємодії. По-перше, KPI функціонують як індикатори спроможності досягнення OKR: стабільно низькі показники KPI сигналізують про неможливість досягнення амбітних OKR без системних змін у процесах, навчанні персоналу або інвестиціях у технології. По-друге, досягнуті OKR трансформуються у нові стандарти KPI: після успішного досягнення проривної мети OKR цей новий рівень ефективності закріплюється як оновлений KPI-стандарт, а нова амбітна мета OKR встановлюється на ще вищому рівні. По-третє, аналіз KPI використовується для діагностики причин невиконання OKR: аналіз провалених або частково досягнутих OKR через призму KPI дозволяє ідентифікувати конкретні операційні слабкості, що блокують проривні результати.

Практична реалізація інтеграції KPI та OKR у системі контролю девелоперського підприємства передбачає створення єдиної цифрової платформи (dashboard-системи з візуалізацією у реальному часі), що забезпечує комплексне бачення ефективності на всіх рівнях організації. Стабільні KPI сигналізують про операційні проблеми, що потребують негайного втручання (наприклад, падіння конверсії нижче порогового рівня, перевищення бюджету будівництва, зростання циклу обробки заявок), тоді як динаміка досягнення OKR показує прогрес у реалізації стратегічних амбіцій та необхідність коригування пріоритетів. Методологічну основу системи складає адаптована модель збалансованої системи показників Р. Каплана та Д. Нортона [183], модифікована з урахуванням специфіки девелоперської діяльності та особливостей планування доходів у сфері житлової нерухомості. Кожна перспектива містить критичні індикатори, що характеризують різні аспекти результативності планування: від фінансової ефективності до організаційного розвитку (табл.3.21).

Фінансова перспектива формує основу для оцінки економічної ефективності планування доходів. Показник точності прогнозування доходів ( $APE \leq 8\%$ ) є ключовим індикатором якості планових розрахунків, оскільки забезпечує можливість оцінки відхилень фактичних результатів від планових

значень.

Таблиця 3.21

**Система ключових показників результативності планування доходів підприємств житлового девелопменту**

Перспектива	Ключові показники	Цільові значення	Періодичність моніторингу
Фінансова перспектива	Точність прогнозування доходів	$\leq 8\%$	Щомісячно
	Рентабельність інвестицій проекту	$\geq 25\%$	Щоквартально
	Період окупності інвестицій	$\leq 4,5$ року	При запуску проекту
	Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 0,4$	Щоквартально
Клієнтська перспектива	Швидкість реалізації об'єктів житлової нерухомості	$\geq 75\%$	Щоквартально
	Індекс задоволеності клієнтів	$\geq 4,2$	Щоквартально
	Коефіцієнт утримання клієнтів	$\geq 20\%$	Щорічно
Перспектива внутрішніх процесів	Індекс виконання графіка	$\geq 0,98$	Щомісячно
	Індекс ефективності витрат	$\geq 1,05$	Щомісячно
	Показник якості планування	$\geq 88\%$	Щоквартально
	Коефіцієнт адаптивності планів	$\geq 0,85$	Щомісячно
Перспектива навчання та розвитку	Індекс компетентності команди	$\geq 85\%$	Щоквартально
	Ефективність інформаційних систем	$\geq 92\%$	Щомісячно
	Індекс організаційного навчання	$\geq 75\%$	Щопівроку

*Примітка:* Система КРІ доповнюється системою цілей та ключових результатів (OKR) для забезпечення каскадування амбітних цілей від корпоративного до функціонального рівня та стимулювання проривних результатів.

*Джерело:* сформовано автором

Методологічне обґрунтування системи ключових показників результативності планування доходів підприємств житлового девелопменту базується на адаптованій концепції збалансованої системи показників Каплана-Нортон, яка враховує специфіку інвестиційно-будівельної діяльності та особливості формування доходів у сфері житлової нерухомості. Науково-теоретичною основою встановлення цільових значень показників є поєднання принципів проектного менеджменту, фінансового аналізу, маркетингових досліджень та теорії організаційного розвитку.

Фінансова перспектива формує концептуальну основу економічної ефективності планування доходів через систему взаємопов'язаних індикаторів.

Показник точності прогнозування доходів з граничним значенням абсолютної процентної похибки до 8% обґрунтовується теоретичними положеннями статистичного аналізу та емпіричними дослідженнями галузевих стандартів. Згідно з дослідженнями Армстронга та Коллопі [184], точність прогнозування в межах 5-10% вважається прийнятною для динамічних ринків, тоді як у сфері нерухомості, характеризуваній високою волатильністю та циклічністю, граничне значення 8% забезпечує баланс між амбітністю цілей та реалістичністю досягнення. Методологічно цей показник розраховується як середнє арифметичне абсолютних відсоткових відхилень фактичних доходів від планових значень, що дозволяє елімінувати вплив напрямку відхилень та сконцентруватися на точності прогнозування. Цільове значення рентабельності інвестицій проекту на рівні 25% обґрунтовується теорією портфельних інвестицій Марковіца та концепцією компенсації ризику [185,186]. Емпіричний аналіз девелоперських проектів в Європі та Північній Америці [187,102] демонструє, що середня рентабельність коливається в межах 15-30%, при цьому нижня межа 25% забезпечує адекватну компенсацію систематичних ризиків, притаманних девелоперській діяльності. Ці ризики включають регуляторні зміни, коливання цін на будівельні матеріали, зміни споживчих переваг, макроекономічну нестабільність. Методологічно показник розраховується як відношення чистого прибутку проекту до загального обсягу інвестицій, з урахуванням тимчасової вартості грошей через дисконтування майбутніх грошових потоків.

Період окупності інвестицій з граничним значенням 4,5 року базується на теорії життєвого циклу інвестиційних проектів та концепції альтернативної вартості капіталу. Згідно з дослідженням М. Мілза, Л.М. Нетертон та А. Шмітца [56], які проаналізували восьмиетапну модель девелоперського процесу та часові параметри реалізації проектів, середній цикл девелоперського проекту від ініціації ідеї до завершення та формального відкриття складає 3-6 років, при цьому граничне значення 4,5 року відповідає верхній межі першого квартилю найефективніших проектів. Теоретично цей показник відображає здатність проекту до генерування достатніх грошових потоків для відшкодування первинних інвестицій у прийнятні терміни, що критично важливо в умовах

високої вартості залученого капіталу та інфляційних очікувань.

Коефіцієнт фінансової стійкості з мінімальним значенням 0,4 обґрунтовується теорією структури капіталу Модільяні-Міллера [186] та концепцією фінансового левериджу. Значення 0,4 означає, що власний капітал становить не менше 40% від загальних активів, що забезпечує достатній рівень фінансової автономії та знижує ризики банкрутства. Емпіричні дослідження фінансової стабільності будівельних компаній [187] демонструють, що коефіцієнти нижче 0,3 асоціюються з підвищеним ризиком фінансових труднощів, тоді як значення понад 0,4 створюють стабільну основу для розвитку.

Клієнтська перспектива інтегрує принципи маркетингового менеджменту та теорії споживчої поведінки для оптимізації ринкової ефективності девелоперських проектів. Швидкість реалізації об'єктів житлової нерухомості з цільовим значенням 75% базується на концепції ринкової абсорбції та теорії попиту на нерухомість [102, 57]. Дослідження Національної асоціації ріелторів США [89] показують, що середня швидкість продажу нових об'єктів складає 60-80%, при цьому значення 75% відповідає показникам успішних проектів з оптимальним співвідношенням ціна-якість. Методологічно показник розраховується як відношення реалізованих об'єктів до загальної кількості об'єктів у проекті протягом планового періоду, що дозволяє оцінити ефективність маркетингової стратегії та відповідність проекту ринковим потребам.

Індекс задоволеності клієнтів з цільовим значенням 4,2 бали обґрунтовується теорією якості послуг А. Парасурамана [188] та концепцією клієнтської лояльності Ф. Райхельда [189]. Дослідження показують, що рівень задоволеності понад 4,0 балів за п'ятибальною шкалою корелює з високою ймовірністю рекомендацій та повторних покупок. Значення 4,2 відповідає 84% рівню задоволеності, що згідно з моделлю якості послуг забезпечує перевищення очікувань клієнтів та формування позитивного іміджу бренду. Методологічно показник розраховується на основі багатофакторного опитування клієнтів з урахуванням якості продукту, рівня сервісу, відповідності очікуванням та готовності до рекомендацій.

Коефіцієнт утримання клієнтів з мінімальним значенням 20% базується на

теорії відносин з клієнтами та концепції довічної цінності клієнта [188]. У сфері житлової нерухомості, де частота покупок є низькою, показник 20% повторних взаємодій (включаючи рекомендації, покупку додаткових послуг, інвестиційні покупки) вважається високим досягненням. Дослідження McKinsey [190] демонструють, що утримання існуючих клієнтів у 5-25 разів дешевше за залучення нових, що робить цей показник критично важливим для довгострокової рентабельності.

Перспектива внутрішніх процесів інтегрує принципи операційного менеджменту та теорії управління проектами для оптимізації ефективності реалізації девелоперських проектів. Індекс виконання графіка з мінімальним значенням 0,98 базується на методології проектного менеджменту PMI [191] та концепції заробленої вартості [192]. Значення SPI 0,98 означає, що проект виконується з відставанням не більше 2% від планового графіка, що вважається відмінним результатом згідно з галузевими стандартами [187]. Теоретично цей показник відображає ефективність планування та контролю часових ресурсів, що критично важливо для девелоперських проектів з урахуванням сезонності будівельних робіт та контрактних зобов'язань.

Індекс ефективності витрат з мінімальним значенням 1,05 обґрунтовується теорією управління вартістю проектів [191] та концепцією бюджетного контролю [193]. Значення CPI 1,05 означає виконання проекту з економією 5% від планового бюджету, що демонструє високу ефективність використання фінансових ресурсів. Емпіричні дослідження [187] показують, що проекти з CPI понад 1,0 мають значно вищі шанси на загальний успіх та рентабельність.

Показник якості планування з цільовим значенням 88% інтегрує множинні аспекти планувального процесу, включаючи точність, повноту, своєчасність та актуальність планових розрахунків. Цей композитний індекс базується на теорії якості планування Дж. Армстронга [184] та включає оцінку методологічної обґрунтованості, інформаційної достатності, часової відповідності та результативності планів. Значення 88% відповідає рівню експертного планування згідно з дослідженнями International Association of Financial Planners [193].

Коефіцієнт адаптивності планів з мінімальним значенням 0,85 базується на

теорії гнучкого планування [195] та концепції адаптивного менеджменту [195]. Цей показник відображає здатність планової системи до коригування в умовах мінливого зовнішнього середовища без втрати цілісності та ефективності. Значення 0,85 означає, що 85% планових параметрів можуть бути адаптовані до нових умов при збереженні стратегічної спрямованості проекту.

Перспектива навчання та розвитку базується на теорії організаційного навчання Сенге [197] та концепції інтелектуального капіталу [196, 198] для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Індекс компетентності команди з мінімальним значенням 85% обґрунтовується теорією людського капіталу Дж. Беккера [196] та концепцією професійної компетентності. Цей композитний показник включає оцінку технічних знань, практичних навичок, досвіду роботи та здатності до навчання персоналу, залученого до планування та контролю. Значення 85% відповідає рівню висококваліфікованих спеціалістів згідно з міжнародними стандартами професійної сертифікації [191, 193].

Ефективність інформаційних систем з мінімальним значенням 92% базується на теорії інформаційних технологій [199] та концепції цифрової трансформації бізнесу. Цей показник інтегрує оцінку технічної надійності, функціональної повноти, швидкості обробки даних та зручності використання ІТ-систем, що підтримують процеси планування. У контексті Industry 4.0 та цифровізації девелоперської діяльності [200], високоефективні інформаційні системи є критично важливими для забезпечення конкурентних переваг.

Індекс організаційного навчання з мінімальним значенням 75% базується на теорії навчальної організації [197] та концепції управління знаннями [199]. Цей показник відображає здатність організації до систематичного накопичення, обробки, зберігання та використання знань та досвіду для підвищення ефективності діяльності. Значення 75% означає, що три чверті організаційних знань та досвіду ефективно використовуються для поліпшення бізнес-процесів.

Синергетичний ефект запропонованої системи показників базується на теорії системного підходу та концепції збалансованості стратегічного управління. Взаємозв'язок між показниками різних перспектив створює логічні послідовності взаємозалежностей, де покращення показників навчання та

розвитку призводить до оптимізації внутрішніх процесів, що у свою чергу підвищує клієнтську задоволеність та фінансову ефективність. Цей мультиплікативний ефект забезпечує комплексне підвищення результативності планування доходів та створює стійкі конкурентні переваги для підприємств житлового девелопменту в умовах динамічного ринкового середовища.

На основі проведеного у параграфах 2.2 та 2.3 дослідження еволюції практики планування доходів українських девелоперських компаній та аналізу їх фінансових показників у різні економічні періоди, практична реалізація запропонованої системи контролю планування доходів вимагає комплексного підходу, що враховує специфічні особливості кожної компанії, їх технологічну зрілість та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Аналіз фінансових показників п'яти провідних девелоперських компаній України (ТОВ «СТОЛИЦЯ ГРУП» Group, ТОВ «К.А.Н. ДЕВЕЛОПМЕНТ» Development, Інтергал-Буд, Укрбуд Інвест, ТОВ «UDP») за період 2013-2023 років виявив суттєві відмінності в їх здатності адаптуватися до кризових ситуацій, що безпосередньо корелює з рівнем технологічного розвитку та якістю систем планування. Це обумовлює необхідність диференційованого підходу до практичного впровадження системи контролю.

ТОВ «БК «Інтеграл-Буд» та ТОВ «UDP», які демонстрували найменші втрати у всі кризові періоди (падіння чистого доходу на 12% та 14% відповідно у 2013-2014 роках, 3% та 4% у 2020-2021 роках, 20% та 22% у 2022-2023 роках), характеризуються як технологічні лідери з розвиненою аналітичною інфраструктурою. Для таких компаній система контролю може бути впроваджена у повному обсязі з використанням всіх чотирьох перспектив збалансованої системи показників та застосуванням передових технологій аналізу даних.

ТОВ «К.А.Н. ДЕВЕЛОПМЕНТ» Development та ТОВ «СТОЛИЦЯ ГРУП» Group, які показували середні результати адаптації до кризових умов, належать до категорії адаптивних послідовників. Їх стратегія впровадження системи контролю має базуватися на поетапному нарощуванні аналітичних компетенцій з початковим фокусом на критично важливих показниках фінансової та клієнтської перспектив.

Укрбуд Інвест, який демонстрував найбільші втрати у всі досліджувані періоди (падіння чистого доходу на 20%, 10% та 35% відповідно), потребує кардинальної трансформації підходів до планування та контролю, починаючи з базових елементів системи моніторингу фінансової стійкості.

Практична реалізація системи контролю планування доходів базується на трирівневій архітектурі, що забезпечує інтеграцію превентивного, поточного та коригувального контролю в єдину систему управління ефективністю (табл. 3.22).

Таблиця 3.22

### Практична архітектура системи контролю планування доходів девелоперських компаній

Рівень системи	Функціональні компоненти	Технологічне забезпечення	Відповідальні підрозділи	Періодичність функціонування
1	2	3	4	5
<b>Стратегічний рівень</b>	Довгострокове планування доходів Сценарний аналіз ризиків Стратегічні KPI	Системи бізнес-планування (Hyperion, SAP BPC) Засоби сценарного моделювання	Фінансова дирекція Стратегічне планування	Щорічно, щоквартально
<b>Тактичний рівень</b>	Річне та кварталне планування Бюджетування проектів Оперативні KPI	ERP системи (SAP, Oracle) Системи управління проектами (MS Project, Primavera)	Фінансово-економічна служба Проектні офіси	Щомісячно, щотижнево
<b>Операційний рівень</b>	Щоденний моніторинг Контроль відхилень Оперативне коригування	CRM системи (Salesforce) BI платформи (Power BI, Tableau) Мобільні додатки	Відділи продажів Проект-менеджери	Щоденно, у реальному часі

*Джерело:* розроблено автором на основі аналізу досвіду провідних девелоперських компаній

Враховуючи виявлені особливості адаптації українських девелоперських компаній до різних економічних періодів, практичне впровадження системи контролю має здійснюватися за адаптивною моделлю, що передбачає можливість швидкого реконфігурування залежно від зовнішніх умов. На підставі

проведеного аналізу фінансових показників українських девелоперських компаній у підрозділі 2.3 було виявлено три чітко диференційовані групи компаній, що відрізняються рівнем адаптивності до економічних криз, технологічної зрілості та фінансової стійкості. ТОВ «БК «Інтеграл-Буд» та ТОВ «UDP» демонстрували найвищі темпи відновлення після кризових періодів та інвестиції у цифрові технології. ТОВ «К.А.Н. ДЕВЕЛОПМЕНТ» та ТОВ «СТОЛИЦЯ ГРУП» показали збалансований підхід з помірними ризиками та стабільними результатами. Укрбуд Інвест характеризується консервативною стратегією з мінімальними втратами у кризові періоди, але повільнішими темпами росту (табл. 3.23).

Таблиця 3.23

**Етапи впровадження системи контролю з урахуванням досвіду  
українських девелоперських компаній**

Етап впровадження	Інтергал-Буд, ТОВ «UDP»	ТОВ «К.А.Н. ДЕВЕЛОПМЕНТ», ТОВ «СТОЛИЦЯ ГРУП»	ТОВ «Укрбуд Інвест»	Очікувані результати
Етап 1: Базова інфраструктура (3-6 місяців)	Інтеграція всіх підсистем контролю, Автоматизація збору даних, Real-time моніторинг	Фокус на фінансових показниках, Базова автоматизація звітності, Щотижневий моніторинг	Ручний збір базових показників, Прості Excel-звіти, Щомісячний контроль	Підвищення точності планування на 10-15%
Етап 2: Аналітичні інструменти (6-12 місяців)	Предиктивна аналітика, Machine Learning моделі, Автоматичне прогнозування, Впровадження OKR на корпоративному рівні	Впровадження технологічних рішень для збору, обробки, аналізу та візуалізації бізнес-даних, Автоматизація розрахунків KPI, Щоденний моніторинг продажів	Базові CRM функції, Автоматизація звітності, Щотижневий контроль	Скорочення часу виявлення відхилень на 40%
Етап 3: Інтелектуальна система (12-18 місяців)	AI-оптимізація планів, IoT інтеграція, Самонавчальні алгоритми, Повна інтеграція KPI та OKR	Повна BSC система, Інтеграція KPI та OKR, Автоматичні попередження, Інтеграція з зовнішніми даними	Базова BSC імплементація, Впровадження OKR на проектному рівні, Напівавтоматичний контроль	Покращення ROI проектів на 15-20%

*Джерело:* розроблено автором

Базуючись на результатах аналізу фінансових показників українських девелоперських компаній у різні економічні періоди, цільові значення системи контролю потребують адаптації до специфіки локального ринку та поточної економічної ситуації.

У стабільні періоди (2017-2019 роки) провідні українські девелопери демонстрували темпи приросту чистого доходу 15-22%, рентабельність операційної діяльності 8-12% та коефіцієнт покриття відсотків 3,0-4,5. Ці показники формують основу для встановлення цільових значень у сприятливих економічних умовах.

В умовах помірної кризи (2020-2021 роки) навіть найефективніші компанії демонстрували падіння показників до від'ємних значень, що вимагає коригування цільових орієнтирів та впровадження антикризових механізмів контролю.

У періоди екстремальної кризи (2022-2023 роки) система контролю має переорієнтуватися на показники виживання та збереження ключових активів, при цьому навіть мінімізація втрат розглядається як успіх (табл. 3.24).

Таблиця 3.24

### Цільові значення показників системи контролю

Показник	Стабільні умови	Помірна криза	Екстремальна криза	Базис для встановлення
Точність прогнозування доходів (APE)	$\leq 8\%$	$\leq 15\%$	$\leq 25\%$	Досвід ТОВ «БК «Інтеграл-Буд» 2017-2019
Темп приросту чистого доходу	$\geq 15\%$	$\geq 0\%$	$\geq -20\%$	Середнє значення лідерів ринку
Рентабельність операційної діяльності	$\geq 10\%$	$\geq 2\%$	$\geq -10\%$	Показники ТОВ «UDP» у стабільний період
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 0,5$	$\geq 0,3$	$\geq 0,2$	Мінімальні значення виживання
Швидкість реалізації об'єктів	$\geq 80\%$	$\geq 60\%$	$\geq 40\%$	Ринкові стандарти за періодами
Показник	Стабільні умови	Помірна криза	Екстремальна криза	Базис для встановлення

*Джерело:* розроблено автором на основі аналізу фінансових показників українських девелоперських компаній

Практична реалізація системи контролю вимагає створення інтегрованої технологічної платформи, що забезпечує автоматизацію процесів збору, обробки та аналізу даних. Досвід технологічних лідерів галузі показує критичну важливість інвестицій у цифрову інфраструктуру для забезпечення конкурентних переваг.

Базовий технологічний рівень включає ERP-систему для консолідації фінансових даних, CRM-платформу для управління клієнтськими взаємовідносинами, систему управління проектами для контролю будівельного процесу, BI-платформу для аналітики та візуалізації, а також модуль управління OKR для каскадування стратегічних цілей та моніторингу їх досягнення. Інтеграція цих компонентів забезпечує єдине інформаційне середовище для прийняття управлінських рішень

Для технологічних лідерів рекомендується впровадження передових рішень на базі штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяють автоматизувати процеси прогнозування та оптимізації планів. Досвід ТОВ «БК «Інтеграл-Буд» та ТОВ «UDP» демонструє ефективність таких інвестицій у довгостроковій перспективі.

Успішна реалізація системи контролю планування доходів потребує створення відповідних організаційних структур та процедур. Ключовими елементами є формування центру фінансової аналітики, впровадження регулярних процедур моніторингу та звітності, а також створення системи мотивації персоналу (табл.3.25).

Аналіз досвіду українських девелоперських компаній у різні економічні періоди показує критичну важливість адаптивності системи контролю до змін зовнішнього середовища. Система має передбачати автоматичні механізми перенастроювання параметрів залежно від виявлених змін у ринкових умовах.

У періоди стабільності система функціонує у стандартному режимі з фокусом на оптимізацію операційної ефективності та максимізацію прибутковості. Основні зусилля спрямовуються на точне прогнозування попиту, оптимізацію ціноутворення та підвищення швидкості продажів.

Таблиця 3.25

**Організаційна структура забезпечення системи контролю  
планування доходів**

Організаційний рівень	Функції та відповідальність	Склад учасників	Регламент роботи	Ключові рішення
1	2	3	4	5
Комітет контролю ефективності	Стратегічний нагляд, Затвердження цільових показників, Оцінка результативності системи	Генеральний директор, Фінансовий директор, Технічний директор, Незалежний експерт	Щоквартальні засідання, Позапланові сесії при критичних відхиленнях	Коригування стратегії, Зміна цільових показників, Затвердження корпоративних OKR, Інвестиції в розвиток
Центр фінансової аналітики	Збір та обробка даних, Розрахунок KPI, Моніторинг досягнення OKR, Підготовка аналітичних звітів, Прогнозування трендів	Головний аналітик, Фінансові аналітики, Data scientist, Системний аналітик	Щоденний моніторинг, Щотижнева аналітика, Щомісячні звіти	Виявлення відхилень, Рекомендації з коригування, Прогнозні сценарії
Проектні команди	Збір первинних даних, Реалізація коригувальних заходів, Звітність за проектами, Виконання проектних OKR	Проект-менеджер, Фінансовий контролер, Менеджер продажів, Будівельний супервайзер	Щоденні оперативки, Щотижневі звіти	Оперативні корекції, Локальна оптимізація, Ескалація проблем

*Джерело:* розроблено автором

При виявленні ознак наближення кризи (зростання макроекономічних ризиків, зниження ринкової активності, погіршення фінансових показників галузі) система автоматично переходить у режим підвищеної готовності. Збільшується частота моніторингу критичних показників, активуються додаткові сценарії розвитку подій, посилюється контроль ліквідності та фінансової стійкості.

В умовах повномасштабної кризи система переходить у режим виживання з фокусом на збереження ключових активів та забезпечення мінімально

необхідного рівня операційної діяльності. Пріоритет надається контролю грошових потоків, управлінню дебіторською заборгованістю та мінімізації операційних витрат.

Ефективність практичної реалізації системи контролю значною мірою залежить від правильно налаштованої системи мотивації персоналу. Аналіз успішного досвіду технологічних лідерів показує важливість прив'язки системи винагороди до ключових показників ефективності та досягнення цілей OKR.

Для топ-менеджменту основними мотиваційними факторами є досягнення цільових значень рентабельності проектів, точності прогнозування, загальної фінансової стійкості компанії та виконання корпоративних OKR. Частка змінної винагороди, пов'язаної з цими показниками, має становити 30-50% від загального компенсаційного пакету.

Для середнього управлінського рівня мотивація базується на показниках ефективності відповідних функціональних областей та досягненні проектних OKR: точність планування для фінансових менеджерів, швидкість продажів для комерційної команди, дотримання графіків для технічних керівників.

Для операційного персоналу система мотивації орієнтується на конкретні оперативні показники та функціональні OKR: якість збору даних, своєчасність звітності, виконання планових завдань.

Практична реалізація системи контролю супроводжується специфічними ризиками, управління якими є критично важливим для успіху проекту. Основні групи ризиків включають організаційні, технологічні, фінансові та зовнішні фактори.

Організаційні ризики пов'язані з опором персоналу змінам, недостатністю компетенцій та конфліктами інтересів. Мінімізація цих ризиків досягається через комплексну програму управління змінами, що включає навчання, комунікацію переваг нової системи та поступове розширення функціоналу.

Технологічні ризики включають збої в роботі систем, проблеми інтеграції та кібербезпеки. Управління цими ризиками забезпечується через ретельне тестування, створення резервних систем та впровадження сучасних засобів

захисту інформації.

Фінансові ризики пов'язані з перевищенням бюджету впровадження та недоотриманням очікуваних вигод. Контроль цих ризиків здійснюється через поетапне фінансування проекту та регулярну оцінку економічної ефективності.

Успішність практичної реалізації системи контролю оцінюється через систему метаметрик, що характеризують ефективність самої системи контролю. Базовими показниками є швидкість виявлення відхилень (цільове значення - скорочення на 50%), точність прогнозних моделей (покращення на 20-30%), рівень використання рекомендацій системи (не менше 80%) та загальний вплив на фінансові результати компанії (покращення ROI на 10-15%).

Порівняльний аналіз показників до та після впровадження системи контролю демонструє її економічну доцільність. Досвід компаній-піонерів показує, що інвестиції в розвиток системи контролю окуповуються протягом 18-24 місяців та забезпечують стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Таким чином, практична реалізація запропонованої системи контролю планування доходів представляє собою комплексний процес організаційно-технологічної трансформації, що базується на досвіді провідних українських девелоперських компаній та адаптований до специфіки локального ринку. Диференційований підхід до впровадження, адаптивні механізми коригування та комплексна система управління ризиками забезпечують максимальну ефективність реалізації проекту та досягнення стратегічних цілей компанії.

### **Висновки до третього розділу**

1. Обґрунтовано потребу в комплексній системі інформаційного забезпечення планування доходів девелоперських підприємств, що зумовлена специфікою девелоперської діяльності (високий рівень невизначеності, довготривалість та капіталомісткість проектів), волатильністю ринку нерухомості, розвитком технологій великих даних та штучного інтелекту,

зростанням важливості факторів сталого розвитку, посиленням регуляторних вимог та глобалізацією ринку нерухомості. Це дозволяє забезпечити якісну трансформацію процесу планування через перехід від фрагментарних інформаційних потоків до цілісного інформаційного середовища.

2. Розроблено структуру системи інформаційного забезпечення планування доходів, що включає шість взаємопов'язаних функціональних модулів: модуль збору та інтеграції даних, модуль аналізу ринку та прогнозування попиту, модуль ціноутворення, модуль аналізу ефективності маркетингових та рекламних кампаній, модуль оцінки ризиків, модуль бюджетування та сценарного планування. Модулі утворюють цілісний замкнений контур управління інформаційними потоками, забезпечуючи послідовні етапи збору, обробки, аналізу даних та їх трансформації в обґрунтовані планові показники доходів.

3. Сформовано інтегровану систему показників інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів девелоперських компаній у розрізі кожного функціонального модуля, що включає показники повноти та якості даних, показники аналізу ринку, показники ціноутворення, показники ефективності маркетингу, показники оцінки ризиків, показники бюджетування. Ця система забезпечує трансформацію інформаційних потоків у знання, придатні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

4. Розроблено матрицю імплементації системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесу планування доходів, що структурує процес впровадження за трьома рівнями управління: стратегічним (для підвищення обґрунтованості стратегії та оптимізації інвестиційного портфеля), тактичним (для підвищення конкурентоспроможності та фінансової дисципліни) та оперативним (для забезпечення швидкості прийняття рішень та своєчасного реагування на відхилення).

5. Розроблено концептуальну архітектуру методичного інструментарію планування видів доходів девелоперських підприємств, що передбачає диференціацію методичних підходів залежно від категорії доходів та

домінуючих особливостей їх формування: для доходів від реалізації житлової нерухомості (проектна дискретність, темпоральна асинхронність) – проектно-орієнтоване планування з багатосценарним моделюванням; для доходів від оренди (передбачуваність, залежність від вакантності) – портфельне планування на основі історичних даних; для доходів від управління (стабільність) – поетапне планування з коригуванням на інфляцію; для фінансових доходів (макроекономічна еластичність) – сценарне планування на основі прогнозів монетарної політики.

6. Удосконалено методикау проектно-орієнтованого планування доходів від реалізації житлової нерухомості через розробку системи науково обґрунтованих сценарних коефіцієнтів: коефіцієнта ринкової кон'юнктури, що інтегрує індекси транзакційної активності, цінової динаміки, доступності іпотечного кредитування та споживчої довіри; коефіцієнта географічного ризику, що диференціює регіони України за категоріями безпеки (від «відносно безпечних» до «окупованих/прифронтових»); коефіцієнта макроекономічної корекції (, що враховує динаміку ВВП, реальних доходів населення, інфляції та обмінного курсу.

7. Доведено ефективність запропонованого методичного інструментарію через порівняльний аналіз точності планування на прикладі п'яти провідних українських девелоперських компаній: середня абсолютна похибка прогнозування знижується з 46,9% (традиційний метод трендової екстраполяції) до 7,4% (запропонований проектно-орієнтований підхід), що відповідає покращенню на 39,5 процентних пунктів. Найбільше покращення точності (52,9 п.п.) спостерігається для компаній з концентрацією у небезпечних регіонах, що підтверджує важливість врахування географічного фактору ризику.

8. Удосконалено систему контролю виконання планів девелоперських підприємств через розробку інтегрованої структурно-функціональної моделі контролю результативності планування доходів, яка синтезує теорію контролінгу, методологію управління проектами та концепцію збалансованої системи показників Каплана-Нортонa. Модель інтегрує превентивний (ex-ante),

поточний (ongoing) та коригувальний (ex-post) контроль через систему ключових показників результативності у чотирьох перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів, навчання та розвитку.

9. Розроблено систему цілей та ключових результатів (OKR) для підприємств житлового девелопменту, що доповнює систему KPI та забезпечує каскадування амбітних цілей від корпоративного до функціонального рівня. Визначено три механізми інтеграції KPI та OKR: KPI як індикатори спроможності досягнення OKR; трансформація досягнутих OKR у нові стандарти KPI; діагностика причин невиконання OKR через аналіз KPI. Розроблено адаптивний механізм диференціації цільових значень показників залежно від економічних умов (стабільні умови, помірна криза, екстремальна криза), що забезпечує можливість автоматичного перенастроювання параметрів відповідно до змін зовнішнього середовища.

10. Запропоновано триетапну практичну архітектуру впровадження системи контролю з урахуванням рівня технологічної зрілості українських девелоперських компаній: для технологічних лідерів – повна інтеграція з AI-оптимізацією та IoT; для адаптивних послідовників – поетапне нарощування аналітичних компетенцій з фокусом на BSC та інтеграцію KPI і OKR; для компаній з базовим рівнем – впровадження фундаментальних елементів моніторингу фінансової стійкості. Розроблено організаційну структуру забезпечення системи контролю, що включає Комітет з контролю ефективності, Центр фінансової аналітики та Проектні команди. Очікувані результати впровадження: підвищення точності планування, скорочення часу виявлення відхилень, покращення ROI проектів.

## ВИСНОВКИ

Дисертаційне дослідження є комплексним науковим внеском у розвиток теорії та практики планування доходів підприємств сфери девелопменту в умовах екстремальної невизначеності, цифрової трансформації та воєнного контексту України.

Робота вирішує частину наукової проблеми обґрунтування теоретико-методологічних засад та практичного інструментарію адаптивного планування доходів, що забезпечує перехід від традиційних детермінованих моделей до гнучких, інтелектуальних систем, здатних враховувати виявлені особливості формування доходів, специфіку проектного циклу, географічну локалізацію та вплив воєнно-трансформаційних факторів. Запропоновані теоретичні положення, методологічні підходи та практичні рекомендації формують цілісну концепцію трансформації системи планування доходів, яка підвищує точність прогнозування, адаптивність управлінських рішень та фінансову стійкість девелоперських підприємств в умовах високої ринкової волатильності та макроекономічної нестабільності. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентним зростанням складності бізнес-середовища, що особливо гостро проявляється у сфері девелопменту нерухомості, де девелоперська діяльність залишається однією з найбільш ризикових сфер підприємництва. Систематизація історичної еволюції підходів до планування доходів простежує логіку розвитку економічної думки від простих меркантилістських уявлень до складних багатофакторних моделей сучасності. Сучасні концепції планування доходів є значно диверсифікованими та спеціалізованими відповідно до різних галузей економіки, зокрема девелопменту. Планування доходів у сучасних умовах виходить за межі функціонального інструменту фінансового менеджменту та набуває ознак стратегічного механізму забезпечення довгострокової конкурентоспроможності девелоперських підприємств. У зв'язку з цим процес

планування доходів доцільно трактувати як структуровану багаторівневу систему взаємопов'язаних аналітичних, прогностичних, оптимізаційних та контрольних процедур, що базується на синтезі внутрішніх ресурсних можливостей та зовнішніх ринкових детермінант з урахуванням стратегічних цілей організації, інтересів стейкхолдерів та принципів сталого розвитку.

2. Зважаючи на те, що девелоперські підприємства функціонують в умовах стрімких змін технологічного та економічного середовища, важливим питанням залишається формування системи вимог до процесу планування доходів. Сформована система імперативів планування доходів девелоперських підприємств являє собою об'єктивні вимоги та принципові умови, дотримання яких є обов'язковим для забезпечення ефективності процесу планування в сучасних економічних реаліях. Вона охоплює системність, адаптивність, стейкхолдер-орієнтованість, сталість, цифровізацію, інноваційність, поведінкову обґрунтованість, генеративну автоматизацію, платформну екосистемність, ризик-орієнтованість, довгостроковість та клієнтоцентричність. Особливої ваги набувають імперативи адаптивності та ризик-орієнтованості, які обумовлюють здатність підприємств до протидії зовнішнім викликам та швидкого реагування на зміни ринкового середовища.

3. Девелоперська діяльність характеризується унікальною комбінацією факторів, що суттєво ускладнюють процес планування доходів та вирізняють цю сферу з-поміж інших видів підприємницької діяльності. Дослідження специфіки девелоперської діяльності дозволило виявити особливості формування доходів підприємств у цій сфері, що включають темпоральну асинхронність інвестицій та доходів, проектну дискретність надходжень, циклічну волатильність ринку, опціональну природу, мультिवаріантність джерел, територіальну локалізацію, регуляторну детермінованість та макроекономічну еластичність. Одночасно з цим в умовах воєнного стану зазначені особливості доповнюються ринковою фрагментацією, структурною трансформацією попиту, відновлювальними джерелами та екстремальною невизначеністю. Врахування цих особливостей є необхідною передумовою побудови адекватної системи планування доходів

девелоперських підприємств.

4. Аналіз існуючих підходів до визначення класифікаційних ознак девелоперських підприємств у контексті особливостей формування доходів виявив певні фундаментальні обмеження. Зокрема, жодна з існуючих класифікацій не встановлює прямого зв'язку між типом підприємства та конкретними особливостями формування його доходів. Розроблена багатокритеріальна класифікація підприємств у сфері девелопменту за особливостями формування доходів інтегрує вісім взаємодоповнюючих критеріїв (функціональна спеціалізація, масштаб діяльності, бізнес-модель монетизації, стадія життєвого циклу об'єкта, форма організації фінансування, ступень вертикальної інтеграції, відношення до інновацій, адаптація до кризових умов функціонування) та встановлює безпосередній зв'язок між організаційними характеристиками підприємства й конкретними проявами особливостей формування доходів, забезпечуючи можливість диференційованого вибору методів планування залежно від типологічного профілю підприємства. Інтегрований методичний підхід до планування доходів як багаторівнева система взаємопов'язаних методологічних компонентів на стратегічному, тактичному, операційному та контрольно-аналітичному рівнях дозволяє комплексно враховувати виявлені особливості формування доходів та адаптувати процес планування до умов екстремальної невизначеності.

5. Однією з ключових проблем планування доходів девелоперських підприємств є відсутність комплексного аналізу трансформації ринкових умов їх функціонування. Компаративний аналіз динаміки глобальних та національного ринків нерухомості за період 2017–2024 років засвідчив фундаментальну диференціацію траєкторій розвитку девелопменту залежно від інституційної зрілості ринків. Повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво позначилося на ринку нерухомості країни, спричинивши безпрецедентні в сучасній європейській історії втрати та нестабільність. Аномальність української траєкторії не має історичних аналогів навіть порівняно з глобальною фінансовою кризою 2008–2009 років. Відбулась структурна трансформація архітектури

попиту із домінуванням житлового сегменту та колапсом комерційного, що свідчить про структурну де-урбанізацію економічної активності, створює імператив стратегічного перефокусування для девелоперських підприємств та обумовлює необхідність переходу від агрегованих галузевих прогнозів до індивідуалізованих проектно-орієнтованих моделей планування доходів.

6. Емпіричний аналіз фінансових траєкторій провідних девелоперських компаній виявив значну неоднорідність результатів діяльності в умовах воєнного стану та підтвердив критичну роль стадії проектного циклу та географічної локалізації як детермінантів фінансових результатів поруч з традиційними ринковими факторами. Девелоперські підприємства застосовують різні стратегії адаптації до кризових умов, зокрема радикальну, збалансовану та стратегію мінімалістичної диверсифікації, що суттєво впливає на їхню фінансову стійкість та конкурентоспроможність. Структурний характер кризи галузі проявляється у хронічній збитковості більшості компаній навіть при зростанні обсягів доходів, обумовлюючи необхідність фундаментальної трансформації їхніх бізнес-моделей.

7. В умовах високої ринкової невизначеності особливої уваги вимагає дослідження еволюції практик планування доходів, що обумовлює можливість виявлення закономірностей адаптації підприємств до кризових умов. Аналіз практики планування доходів девелоперських підприємств у розрізі п'яти ключових періодів розвитку українського ринку, зокрема економічної кризи (2013–2014), технологічної модернізації (2015–2016), цифрової трансформації (2017–2019), пандемічних обмежень (2020–2021) та воєнного стану (2022–теперішній час) показав, що компанії з вищим рівнем діджиталізації бізнес-процесів та більш гнучкими підходами до планування демонструють меншу глибину падіння фінансових показників у кризові періоди та швидше відновлення. Водночас вплив форс-мажорних обставин на результати діяльності підприємства в сфері девелопменту не мінімізується навіть застосуванням найсучасніших методів планування, що обумовлює необхідність інтеграції принципів сценарного аналізу та розвитку компетенцій швидкої адаптації як

ключових факторів конкурентоспроможності.

8. В умовах стрімкої цифрової трансформації економіки та зростаючої складності ринку нерухомості інформаційне забезпечення стає ключовим фактором успішності девелоперських проектів. Недостатня якість інформаційного забезпечення процесу планування призводить до ризиків неточного прогнозування та, як наслідок, втрати конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Комплексна система інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів девелоперських підприємств включає шість взаємопов'язаних функціональних модулів (збору та інтеграції даних, аналізу ринку та прогнозування попиту, ціноутворення, аналізу ефективності маркетингу, оцінки ризиків, бюджетування та сценарного планування), які утворюють цілісний замкнений контур управління інформаційними потоками. Можливість здійснювати трансформацію інформаційних потоків у знання, що придатні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень дає запропонована у розрізі кожного функціонального модуля інтегрована система показників інформаційно-аналітичного забезпечення та матриця її імплементації, що структурує процес впровадження за стратегічним, тактичним та оперативним рівнями управління.

9. Девелоперські підприємства стикаються з проблемою точного прогнозування різних видів доходів, що безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність і фінансову стабільність. Відсутність диференційованого методичного інструментарію, що враховує специфіку кожної категорії доходів, ускладнює процес управління фінансовим плануванням підприємства в цілому. Методичний інструментарій планування видів доходів девелоперських підприємств передбачає диференціацію методичних підходів залежно від виду доходів та домінуючих особливостей їх формування: для доходів від реалізації житлової нерухомості – проектно-орієнтоване планування з багатосценарним моделюванням та системою науково обґрунтованих сценарних коефіцієнтів (ринкової кон'юнктури, географічного ризику, макроекономічної корекції); для доходів від оренди – портфельне планування на

основі історичних даних з фокусом на управлінні рівнем вакантності; для фінансових доходів – сценарне планування на основі прогнозів монетарної політики. Порівняльний аналіз точності планування на прикладі провідних українських девелоперських компаній засвідчив зниження середньої абсолютної похибки прогнозування, що підтверджує ефективність запропонованого підходу.

10. В умовах волатильності ринку та можливих змін у регуляторному середовищі девелоперські підприємства потребують чіткої системи контролю за виконанням планів, що убезпечить їх від фінансової нестабільності та падіння конкурентоспроможності. Запропонована система контролю виконання планів девелоперських підприємств являє собою структурно-функціональну модель контролю результативності планування доходів, синтезує теорію контролінгу, методологію управління проектами та концепцію збалансованої системи показників Нортон-Каплана та є адаптованою до специфіки житлового девелопменту. Модель інтегрує превентивний, поточний та коригувальний контроль через систему ключових показників результативності у фінансовій, клієнтській перспективах, перспективі внутрішніх процесів та навчання і розвитку, що забезпечує безперервний моніторинг протягом повного життєвого циклу девелоперського проекту з урахуванням тривалості інвестиційного циклу, поетапності надходження доходів та багатофункціональності проектів.

11. Зважаючи на необхідність узгодження стратегічних цілей на всіх рівнях управління девелоперським підприємством та їх адаптації до змінних економічних умов, обґрунтовано систему цілей та ключових результатів (OKR) для підприємств житлового девелопменту, що доповнює систему KPI та забезпечує каскадування амбітних цілей від корпоративного до функціонального рівня. Запропоновано адаптивний механізм диференціації цільових значень показників залежно від економічних умов (стабільні умови, помірний криза, екстремальна криза) та триетапну практичну архітектуру впровадження системи контролю з урахуванням рівня технологічної зрілості девелоперських компаній, що дає можливість забезпечити автоматичне перенастроювання параметрів системи відповідно до змін зовнішнього середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

1. Heckscher E. F. Mercantilism. London: George Allen & Unwin. 1931. Т.1. 476p. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.523688>
2. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of *Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell. 1776. 38p. URL: <https://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html>
3. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation. London: John Murray. 1817. 33p. URL: <https://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP.html>
4. Say J.-B. Traité d'économie politique. Paris: Deterville. 1803. 44p. URL: <https://www.econlib.org/library/Say/sayT.html>
5. Say J.-B. Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses. Paris: Deterville. 1841. URL: <https://archive.org/details/traitedconomi00sayjuoft>
6. Menger C. Grundsätze der Volkswirtschaftslehre. Wien: Wilhelm Braumüller. 1871. URL: <https://oll.libertyfund.org/titles/menger-grundsätze-der-volkswirtschaftslehre>
7. Marshall A. Principles of Economics. London: Macmillan. 1890. URL: <https://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html>
8. Williamson Oliver E., The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting 1985. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496720>
9. Penrose E. T. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press. 1959. URL: <https://archive.org/details/theoryofgrowthof0000penr>
10. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991. 17(1), 99-120. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
11. Kahneman D., & Tversky, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 1979. 47(2), 263-291.

12. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, (2007). 28(13), 1319-1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
13. Rochet J. C., & Tirole J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 2003. 1(4), 990-1029. DOI: <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
14. Christensen C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business Review Press. 1997. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46>
15. Prahalad C. K., & Ramaswamy V. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press. 2004. URL: <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence>
16. Moore J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 1993. 71(3), 75-86. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
17. World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press. (1987). URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
18. European Financial Reporting Advisory Group. 2021. Final Draft European Sustainability Reporting Standards. URL: [https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520Final%2520Draft%2520ESRS\\_FULL%2520SET.pdf](https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520Final%2520Draft%2520ESRS_FULL%2520SET.pdf)
19. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum. 2017. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>
20. Thaler R. H. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W. W. Norton & Company. 2015. URL: <https://wnorton.com/books/misbehaving/>
21. Glimcher P. W. *Decisions, uncertainty, and the brain: The science of*

neuroeconomics. Cambridge: MIT Press. 2003. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262572279/decisions-uncertainty-and-the-brain/>

22. Prigogine I. & Stengers I. Order out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature. New York: Bantam Books. 1984. URL: <https://archive.org/details/orderoutofchaosm00prig>

23. Chesbrough, H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press. 2003. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/>

24. Porter M. E. & Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming competition. Harvard Business Review, 2014. 92(11), 64-88. URL: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>

25. Parker G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. New York: W. W. Norton & Company. 2016. URL: <https://wwnorton.com/books/Platform-Revolution>

26. Botsman R., & Rogers R. What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. New York: HarperBusiness. 2010. URL: <https://www.rachelbotsman.com/work/whats-mine-is-yours>

27. Arthur W. B. Increasing Returns and Path Dependence in the Economy. Ann Arbor: University of Michigan Press. 1994. DOI: <https://doi.org/10.3998/mpub.10029>

28. Holland J. H. Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity. Reading: Addison-Wesley. 1995. URL: <https://www.hachettebookgroup.com/titles/john-h-holland/hidden-order/9780201442304/?lens=basic-books>

29. Gell-Mann M. What is complexity? Complexity, 1995. 1(1), 16-19. URL: <https://www.santafe.edu/what-is-complex-systems-science>

30. Ellen MacArthur Foundation. Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change. 2019. URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org/completing-the-picture>

31. Bertalanffy L. von General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller. 1968. URL:

[https://archive.org/details/generalsystemthe0000bert\\_f7s2](https://archive.org/details/generalsystemthe0000bert_f7s2)

32. Ashby W. R. An Introduction to Cybernetics. London: Chapman & Hall. 1956. URL: <https://archive.org/details/introductionto00ashb/page/n7/mode/2up>

33. Revenue Hub, 2024. URL: <https://revenue-hub.com/agile-pricing-how-to-get-your-rate-structure-to-next-level/>

34. Simon-Kucher Dynamic Pricing, 2024. URL: <https://www.simon-kucher.com/en/consulting/commercial-strategy-pricing-consulting/pricing-strategy-revenue-management/dynamic-pricing>

35. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman. 1984. URL: <https://archive.org/details/strategicmanagem00free>

36. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone. 1997. URL: [https://archive.org/details/cannibalswithfor00elki\\_0](https://archive.org/details/cannibalswithfor00elki_0)

37. KEY ESG Statistics, 2024. URL: <https://www.keyesg.com/article/50-esg-statistics-you-need-to-know>

38. Industry Week, 2024. URL: <https://www.industryweek.com/leadership/strategic-planning-execution/article/21263055/5-best-practices-for-monetizing-esg-and-sustainability>

39. McKinsey Technology Trends Outlook, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech>

40. Deloitte Digital Investment Survey, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/where-are-organizations-getting-the-most-roi-from-tech-investments.html>

41. Christensen C. M., & Raynor M. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Boston: Harvard Business Review Press. 2003. URL: <https://www.christenseninstitute.org/book/the-innovators-solution/>

42. McKinsey GenAI Report, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>

43. S&P Global, 2024. URL: <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/research/generative-ai-market-revenue-projected-to-grow-at-a-40-cagr-from-2024-2029>
44. McKinsey AI Survey, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
45. Platform Ecosystem Market Research, 2024. URL: <https://www.platformexecutive.com/insight/technology-research/platform-ecosystem-and-marketplace/>
46. Taleb N. N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York: Random House. 2007. URL: [https://dl.najafi8.ir/dl/Library/book/Taleb\\_The-Black-Swan.pdf](https://dl.najafi8.ir/dl/Library/book/Taleb_The-Black-Swan.pdf)
47. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2003. 554 с.
48. Поддєрьогін А.М. та ін. Фінанси підприємств: Підручник. 3-тє вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ. 2001. 460 с.
49. Дорошенко О.О., Сорокатиї В.М. Фінансове планування на підприємстві як метод мінімізації фінансових ризиків. *Ефективна економіка*. № 10. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.95
50. Сидорчук І. Роль та особливості фінансового планування в діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 6, Том 1. 2022. С. 190-195. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-28)
51. Кабінет Міністрів України. (2024, 19 квітня). Мінфін: У I кварталі 2024 року Нацфонд досліджень профінансував наукові дослідження на 148 млн грн. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-u-i-kvartali-2024-roku-natsfond-doslidzhen-profinansuvav-naukovi-doslidzhennia-na-148-mln-hrn>
52. Where companies with a long-term view outperform their peers / McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/long-term-capitalism/where-companies-with-a-long-term-view-outperform-their-peers>
53. Kotler P. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit / P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. 224 p.

54. Peiser R.B., et al. Professional Real Estate Development: The ULI Guide to the Business, 4th Edition. Urban Land Institute, 2022. URL: <https://www.amazon.com/Professional-Real-Estate-Development-Business/dp/0874204771>
55. Miles M.E., Netherton L.M., Schmitz A. Real Estate Development - 5th Edition: Principles and Process. Urban Land Institute, 2015. URL: <https://www.amazon.com/Real-Estate-Development-Principles-Process/dp/0874203430>
56. Miles M.E., Berens G.L., Weiss M.A. Real Estate Development: Principles and Process, 3rd Edition. Urban Land Institute, 2000. URL: <https://www.amazon.com/Real-Estate-Development-Principles-Process/dp/0874208254>
57. Brown P.H. How Real Estate Developers Think: Design, Profits, and Community. University of Pennsylvania Press, 2015. URL: <https://www.amazon.com/How-Real-Estate-Developers-Think/dp/0812247051>
58. Byrne P. Risk, Uncertainty and Decision-making in Property Development, 2nd edn. E & FN Spon, London. 1996. 176p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203475515>
59. Real estate development, Wikipedia, 2025. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Real\\_estate\\_development](https://en.wikipedia.org/wiki/Real_estate_development)
60. Real Estate Development, ResearchGate, 2015. URL: [https://www.researchgate.net/publication/323838681\\_Real\\_Estate\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/323838681_Real_Estate_Development)
61. Real Estate Development: An overview, ResearchGate, 2017. URL: [https://www.researchgate.net/publication/322026497\\_Real\\_Estate\\_Development\\_An\\_overview](https://www.researchgate.net/publication/322026497_Real_Estate_Development_An_overview)
62. ULI Americas. Professional Real Estate Development, 2023. URL: <https://americas.uli.org/professional-real-estate-development/>
63. Cambridge Dictionary, 2024. URL: <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/real-estate-development>
64. Девелопмент нерухомості, Вікіпедія, 2025. URL:

<https://uk.wikipedia.org/wiki>

65. Іванов А.В. Співвідношення понять 'девелопмент нерухомості' і 'девелоперська діяльність у сфері нерухомості'. *Часопис цивілістики*, 2016, Вип. 21, С. 60-63. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/33cb1a79-b941-4f56-b566-b509ad2b2004>

66. Андреева В. Фінансування девелоперських проєктів як механізм функціонування ринку нерухомості. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2020, №3(59), С. 24-29. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/309>

67. Азарова І.Б. Характерні особливості та класифікація девелоперських проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 32. С. 6–16. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/987654321/2780>

68. Кривов'язюк І.В. Економіка інноваційного підприємства: навч. посіб. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2022. 344 с.

69. EY Ukraine, 2023. URL: [https://www.ey.com/uk\\_ua/newsroom/2023/03/doslidzhennya-rynku-nerukhomosti-pid-chas-viyny-vid-ey](https://www.ey.com/uk_ua/newsroom/2023/03/doslidzhennya-rynku-nerukhomosti-pid-chas-viyny-vid-ey)

70. Київська Школа Девелопменту, 2024. URL: <https://www.urbanland.pm/articles/vseukrayinskiy-budivelnyi-sammit-2024>.

71. KSE Institute, 2024. «Damages to Ukraine's infrastructure due to the war have risen to \$170 billion». URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/>

72. Суспільне Новини, 2023. "KSE: Житловому фонду України через війну завдано збитків на \$54 млрд". URL: <https://suspilne.media/515719-zitlovomu-fondu-ukraini-cerez-vijnu-zavdano-zbitkiv-na-54-mlrd-kse/>

73. World Bank, 2025. "Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released". URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>)

74. UNDP, 2025. "Updated damage assessment finds \$524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade". URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade>
75. UNDP Ukraine, 2025. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment>
76. Gorodnichenko Y., Sologoub I., Weder di Mauro B. (eds.) Rebuilding Ukraine: Principles and Policies. Paris Report 1. CEPR Press, 2022. URL: <https://cepr.org/publications/books-and-reports/rebuilding-ukraine-principles-and-policies>
77. Wheaton, W.C. Real Estate "Cycles": Some Fundamentals. *Real Estate Economics*, 1999, Vol. 27, No. 2, pp. 209-230. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-6229.00772>
78. Jaffe A.J., Sirmans C.F. Fundamentals of Real Estate Investment, 3rd Edition. South-Western Educational Publishing, 1994. URL: <https://www.amazon.com/Fundamentals-estate-investment-Austin-Jaffe/dp/0133434761>
79. Isaac D. Property Development: Appraisal and Finance, 3rd Edition. Palgrave Macmillan, 1996. URL: [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781137432483\\_A29112650/preview-9781137432483\\_A29112650.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781137432483_A29112650/preview-9781137432483_A29112650.pdf)
80. Pyhrr S.A., Roulac S.E., Born W.L. Real Estate Cycles and Their Strategic Implications for Investors and Portfolio Managers in the Global Economy. *Journal of Real Estate Research*, 1999, Vol. 18, No. 1, pp. 7-68. URL: [https://cooperative-individualism.org/pyhrr-stephen-et-al\\_real-estate-cycles-and-their-strategic-implications-1999.pdf](https://cooperative-individualism.org/pyhrr-stephen-et-al_real-estate-cycles-and-their-strategic-implications-1999.pdf)
81. Barras R. Property and the Economic Cycle: Building Cycles Revisited. *Urban Studies*, 1994, Vol. 31, No. 10, pp. 1733-1753. DOI: <https://doi.org/10.1080/09599919408724116>

82. Guirguis H., Harris J. Industrial Space Demand Forecast. *NAIOP Research Foundation*, March 2025. URL: <https://www.naiop.org/research-and-publications/research-reports/reports/industrial-space-demand-forecast-first-quarter-2025/>

83. Guirguis, H., Seiler, M. Office Space Demand Forecast. NAIOP Research Foundation, 2023. URL: <https://www.naiop.org/research-and-publications/research-reports/reports/office-space-demand-forecast-4q23/>

84. Qian H., Sun Q., Li M., Liu Y., Li F. An empirical study on the promotion of city economic growth by the healthy development of real estate and land finance. *Frontiers in Sustainable Cities*, November 2024. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsc.2024.1481687>

85. Impact of housing policies on the real estate market - Systematic literature review. *Heliyon*, October 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20704>

86. National Association of REALTORS. Real Estate's Impact on the Economy by the Numbers. May 2024. URL: <https://www.nar.realtor/blogs/economists-outlook/real-estates-impact-on-the-economy-by-the-numbers-a-state-by-state-analysis>

87. Grand View Research. Real Estate Market Size And Share | Industry Report, 2030. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/real-estate-market>

88. Precedence Research. Real Estate Market Size Expected to Reach USD 7.03 Tn in 2034, May 2025. URL: <https://www.precedenceresearch.com/real-estate-market>

89. Deloitte. 2025 Commercial Real Estate Outlook, June 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/commercial-real-estate-outlook.html>

90. Огляд основних схем фінансування будівництва на первинному ринку. НЕРУХОМІ, 2022. URL: <https://nerukhomi.ua/ukr/news/oglyad-osnovnih-shem-finansuvannya-budivnitstva-na-pervinnomu-rinku.htm>

91. Закон України "Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому" від 15.08.2022 № 2518-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2518-20>.

92. Як воєнний час коригує ринок будівництва та нерухомості. PRAVO.UA, 2024. URL: <https://pravo.ua/iak-voiennyi-chas-koryhuie-rynok-budivnytstva-ta-nerukhomosti-v-fokusi-uvahy-uchasnyki-v-vii-business-legal-real-estate-forum/>
93. Поліщук Є.А. Девелоперські компанії на ринку нерухомості: дис... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2009. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/cff0ee3-4e00-46ad-85c9-060bb0008146>
94. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 376 с.
95. Чигасов С.Г., Петровський Б.С. Генезис девелопмента на сучасному етапі розвитку будівельного ринку України. *Економіка та держава*, 2011, №10, С. 51-56.
96. Будівельний ринок України – кількість компаній упала вдвічі після війни. AIN, 2025. URL: <https://ain.ua/2025/08/11/kilkist-budivelnix-kompanii-skorotilas-ia-vdvici/>
97. UAREI. Ринок нерухомості України: адаптація до воєнного часу. Аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: <https://uarei.org.ua/analytics/market-reports>
98. KSE Institute. Economic Impact of War on Ukrainian Real Estate. Research Report. Kyiv, 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/11/Real-Estate-War-Impact-Report.pdf>
99. Geltner D.M., Miller N.G., Clayton J., Eichholtz P. Commercial Real Estate Analysis and Investments. 3rd Edition. OnCourse Learning, 2014. 826p.
100. David M. Geltner, Norman G. Miller, Alex Van De Minne, Piet Eichholtz, Thies Lindenthal, Lily Shen. Commercial Real Estate Analysis for Investment, Finance, and Development. 4rd Edition. Routledge, 2026. 442p.
101. Neil Crosby, Steven Devaney & Peter Wyatt. The implied internal rate of return in conventional residual valuations of development sites, *Journal of Property Research*, 2018, 35:3, 234-251, DOI: <https://doi.org/10.1080/09599916.2018.1457070>
102. Titman S. Urban Land Prices Under Uncertainty. *American Economic*

*Review*, 1985. Vol. 75, No. 3, pp. 505-514. URL: <https://www.jstor.org/stable/1814815>

103. Trigeorgis L. *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. MIT Press. 1996. 406p. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=Z8o20TmBiLcC&oi=fnd&pg=PR9&ots=1ZVU7huFum&sig=6tGH6otF6JVfMry8fFGqUay\\_DD8&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=Z8o20TmBiLcC&oi=fnd&pg=PR9&ots=1ZVU7huFum&sig=6tGH6otF6JVfMry8fFGqUay_DD8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

104. Copeland T., Antikarov V. (2001) *Real Options: A Practitioner's Guide*. Texere. 384p. URL: <https://www.amazon.com/Real-Options-Practitioners-Thomas-Copeland/dp/1587990288>

105. Ling D.C., Naranjo A., Scheick B. Investor Sentiment, Limits to Arbitrage and Private Market Returns. *Real Estate Economics*, 2014, Vol. 42, No. 3, pp. 531-577. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-6229.12037>

106. Ghent A.C., Torous W., Valkanov R. "Commercial Real Estate as an Asset Class". *Annual Review of Financial Economics*, 2019. Vol. 11, pp. 153-171. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110118-123121>

107. Wheaton W. & Nechayev G. The 1998-2005 Housing "Bubble" and the Current "Correction": What's Different This Time? *Journal of Real Estate Research*, (2008). 30(1), 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/10835547.2008.12091212>

108. Glaeser E.L., Kominers S.D., Luca M., Naik N. Big Data and Big Cities: The Promises and Limitations of Improved Measures of Urban Life. *Economic Inquiry*, 2016. Vol. 56, No. 1, pp. 114-137. DOI: <https://doi.org/10.1111/ecin.12364>

109. Wawge S. Evaluating Machine Learning and Deep Learning Models for Housing Price Prediction: A Review *International Journal of Advanced Research in Science Communication and Technology*, 2025. Vol. 5, No. 4, pp. 234-248. DOI: <https://doi.org/10.48175/IJARSCT-25857>

110. KSE Institute (2025) "Ukraine Macroeconomic Handbook" URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/10/Ukraine\\_Macro\\_Handbook\\_October2025.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/10/Ukraine_Macro_Handbook_October2025.pdf)

111. RICS Journal / IRE Ukraine "How has war in Ukraine affected its property

market?" 2024. URL: <https://ire.kyiv.ua/articles/how-does-the-war-in-ukraine-affect-the-real-estate-market/>

112. Colliers International (2024-2025) "CEE Highlights & Predictions". URL: <https://www.colliers.com/en-pl/research/highlights-and-predictions-2025>

113. Ukrainian Real Estate Market Analysis (2023-2025) Multiple industry sources. URL: <https://baltimorechronicle.com/raznoe/2025/05/27/how-the-war-in-ukraine-changed-the-real-estate-market-in-2024-2025/>

114. TEGOVA / UABVS (2024) "The Ukrainian Property Market and Valuation After Two Years of War". URL: <https://tegoval.org/static/bcf7c52e1c6cfe121395a2b4f04e580f/1.%20Serhii%20Frolov%20-%20UABVS%20&%20%20USOA%20-%20The%20Ukrainian%20Property%20Market%20and%20valuation%20after%20two%20years%20of%20War%20-%20Bucharest%2010%20May%202024.pdf>

115. Knight Frank (2023, December, 15). European real estate outlook. *knightfrank.com*. URL: <https://www.knightfrank.com/research/article/2022-12-15-european-real-estateoutlook-2023>

116. PWC. (2023). Trends in Real Estate Europe. Report. *pwc.com*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/asset-management/emergingtrends-real-estate/assets/Emerging%20Trends%20in%20Real%20Estate%20Europe%202023%20Report.pdf>

117. Global Economic Prospects. A World Bank Group Flagship Report. January 2023. The World Bank Open Knowledge Repository (OKR). Global Economic Prospects. January 2023. *worldbank.org*. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/home>.

118. Eurostat: website. *ec.europa.eu*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

119. J.P. Morgan Asset Management. Guide to the Markets – Europe. URL: <https://www.jpmorgan.com/global>.

120. United Nations (2023, May). World Economic Situation and Prospects as of mid-2023. *un.org* URL: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economicsituation-and-prospects-as-of-mid-2023>.

121. U.S. Census Bureau. Wealth of Households: 2021. Survey of Income and Program Participation (SIPP). (2023). URL: <https://www.census.gov/data/tables/2021/demo/wealth/wealth-asset-ownership.html>
122. Statista Market Insights. (2024). Real Estate Market Outlook by Country, 2017-2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/fmo/real-estate/worldwide#value>
123. KSE Institute. Report on Damages to Infrastructure from the Destruction Caused by Russia's Military Aggression Against Ukraine as of November 2024. Kyiv School of Economics. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE\\_Damages\\_Report-November-2024---ENG.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf)
124. Фонд державного майна України. Звіт про роботу Фонду державного майна України за 2022 рік. URL: <https://www.spfu.gov.ua/>
125. Statista Market Insights. Real Estate - Ukraine. Statista Market Forecast. 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/fmo/real-estate/ukraine>
126. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід": Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>
127. YouControl. ТОВ "СТОЛИЦЯ ГРУП" (код ЄДРПОУ 36175203). URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/36175203/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36175203/)
128. YouControl. ТОВ "К.А.Н. ДЕВЕЛОПМЕНТ" (код ЄДРПОУ 34347602). URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/34347602/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34347602/)
129. YouControl. ТОВ "БК "ІНТЕРГАЛ-БУД" (код ЄДРПОУ 34692645). URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/34692645/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34692645/)
130. YouControl. ТОВ "УКРБУД ДЕВЕЛОПМЕНТ" (код ЄДРПОУ 32920218). URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32920218/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32920218/)
131. ТОВ "ЮДП" (код ЄДРПОУ 34348894). URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/34348894/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34348894/)
132. Національний банк України. Архів рішень з монетарної політики. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>
133. Walsh C. Key Management Ratios: The Clearest Guide to the Critical Numbers That Drive Your Business (Financial Times) Paperback – 30 May 2010.

Pearson Education Limited; 4th edition. 2010.- 416 p. URL: <https://www.amazon.com/Key-Management-Ratios-clearer-Financial/dp/0273707310>

134. Gitman L., Zutter Ch. Principles of Managerial Finance. 13th ed. Pearson,, 2011. 947 p. URL: <https://opac.uma.ac.id/repository/30459588-Principles-of-Managerial-Finance-by-Gitman.pdf>

135. Brealey R., Myers S., Allen F., & Edmans A. Principles of Corporate Finance ISE (14th ed.). McGraw-Hill Education. 2022. 1058 p. URL: <https://www.yakaboo.ua/ise-principles-of-corporate-finance.html>

136. Аксельрод Р. Б. Аналітико-інформаційне забезпечення та організаційноструктурна регламентація операційної системи підприємств–девелоперів в будівництві *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. Вип. 34. Ч.4. К.: КНУБА, 2016. С. 62 – 74.*

137. Аксельрод Р., Трач Р., Чернишев Д., Рижаків Д., Петруха С., & Хоменко О., Інноваційні напрями оновлення операційних систем будівельних підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища проєкту. *Управління розвитком складних систем*, 2021. (48), 102–113. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.48.102-113>

138. Аксельрод Р.Б. Зміна конфігурації та технології адміністрування підприємством–девелопером будівництва в проєктах стратегічних змін *Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 6 (253). С. 72-89*

139. Ревунов О. М., Рижаків Г. М., Малихіна О. М., Предун К. М., Приходько Д. О., Орленко І. М. Аналітичні інструменти діагностики систем менеджменту якості підприємств-стейкхолдерів будівельних проєктів. *Управління розвитком складних систем. Київ. 2021. № 45. С. 161 – 169, DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.161-169>*

140. Рижаків Г. М. Загально-методична регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесами адміністрування в сучасній системі будівельного девелопменту. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування.*

2019. Вип. 55. С. 154–168.

141. Трач Р. В. Когнітивні механізми управління будівельними проєктами на основі BIM технологій. Дис. ... д-р техн. наук за спец. 05.13.22/ Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2021. 429с.

142. Трач Р. В. Аналіз світового досвіду запровадження інформаційного моделювання в будівництві. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки»*. Вип. 1(34). 2017. С. 54–57.

143. Носирєв, О., & Дядюра, М. Інформаційно–аналітичне забезпечення фінансового планування діяльності промислових підприємств. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2021. (1), 64–69. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.64>

144. Стечишин Ю. Визначення ролі та місця інформаційно-аналітичного забезпечення в системі економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1(69). С.110–119. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-110-119>

145. Білецький І.В. Фактори впливу на розвиток будівельного сектору економіки та ринку нерухомості України. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія Економіка*. 2022. Том 27. Випуск 3(93). С. 38-43. (0,53 друк. арк.). DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-7>

146. Рижакова Г. М., Малихіна О. М., Ручинська Ю. М., Петренко Г. С. Економіко-управлінські предиктори стратегічного девелопменту в умовах динамічного середовища впровадження проєктів будівництва. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2019. № 39. С. 154 – 163; DOI: 10.6084/M9.FIGSHARE.11340710

147. Mintzberg, H. The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.1979. 512p.

148. Eckerson, W. W. Performance management strategies. *Business Intelligence Journal*, 2009. 14(1), 24-27. URL: <https://www.spendit.de/wp->

[content/uploads/2021/10/TDWI\\_Performance-Management-Strategies.pdf](https://content/uploads/2021/10/TDWI_Performance-Management-Strategies.pdf)

149. Provost F. & Fawcett T. Data science and its relationship to big data and data-driven decision making. *Big data*, 2013. 1(1), 51-59. URL:

<https://fosterprovost.com/wp-content/uploads/2019/07/Data-science-and-its-relationship-to-big-data-and-data-driven-decision-making.pdf>

150. Gehner, E. Knowingly taking risk: investment decision making in real estate development. Eburon Uitgeverij BV. 2008. 311p.

151. Alias Z., Zawawi E. M. A., Yusof K. & Aris N. M. Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (2014). 153, 61-69. DOI: [10.1016/j.sbspro.2014.10.041](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.041)

152. Аналіз ринку житлової нерухомості в Україні. URL: <https://www.researchgate.net/publication/383400895>

153. Звіт про роботу державних та приватних нотаріусів / Міністерство юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/m/zvit-pro-robotu-derjavnih-ta-privatnih-notariusiv>

154. Тенденції ринку нерухомості України / YC.Market. URL: <https://blog.youcontrol.market/tiendientsiyi-rinku-nierukhomosti-ukrayini/>

155. Доступне житло для українців. Як працює ринок іпотеки і чи є альтернативи. Forbes Ukraine. 09.06.2021. URL: <https://forbes.ua/money/dostupne-zhitlo-dlya-ukraintsiv-yak-pratsyue-rinok-ipoteki-i-chi-e-alternativi-09062021-1805>

156. Іпотека під час війни: до 1000 нових угод на місяць, і майже всі – через «Оселю». Mind.ua. 25.12.2023. URL: <https://mind.ua/publications/20267379-ipoteka-pid-chas-vijni-do-1000-novih-ugod-na-misyac-i-majzhe-vsi-cherez-eoselyu>

157. Огляд ринку торгової нерухомості Києва / CBRE Ukraine, Українська Рада Торгових Центрів. 2023. URL: <https://www.ucsc.org.ua/oglyad-rynku-torgovoyi-neruhomosti-kyyeva-doslidzhennya-cbre-ukraine/>

158. Ринок нерухомості. Продажі квартир і будинків в Україні за рік зросли в 1,7 раза. Forbes Ukraine. 01.02.2024. URL: <https://forbes.ua/news/rinok-nerukhomosti-prodazhi-kvartir-i-budinkiv-v-ukraini-za-rik-zrosli-v-17-raza->

[dogovori-ipoteki-vdvichi-01022024-18906](#)

159. Тенденції ринку нерухомості України / YC.Market. URL: <https://blog.youcontrol.market/tiendientsiyi-rinku-nierukhomosti-ukrayini/>

160. Ринок житла активний на заході України. Що там купують? Хмарочос. 04.07.2024. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2024/07/04/rynok-zhytla-aktyvnyj-na-zahodi-ukrayiny-shho-tam-kupuuyut/>

161. Купівля житла, оренда, іпотека: НБУ оцінив ситуацію на ринку нерухомості. РБК-Україна. 03.07.2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/kupivlya-zhitla-orenda-ipoteka-nbu-otsiniv-1718788147.html>

162. Підсумки 2023 ринку нерухомості. ЛУН. URL: <https://lun.ua/misto/2023>

163. МВС України. Статистика обстрілів населених пунктів // Слово і Діло. 01.12.2023. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/12/01/novyna/bezpeka/mvs-rozpovily-skilky-ukrayincziv-zahynuly-rosijskyx-obstriliv-pochatku-roku>

164. Міжнародна організація з міграції (МОМ). Звіт про внутрішнє переміщення в Україні. 2023. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/reports>

165. Ринок нерухомості України: що буде з цінами, пропозицією і попитом. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/rynok-nedvizhimosti-ukrainy-cho-budet-s-cenami-predlozheniem-i-sprosom/>

166. ДСНС України. Звіт про основні результати діяльності ДСНС у 2023 р. URL: <https://dsns.gov.ua/upload/2/0/4/5/2/3/6/zvit-pro-osnovni-rezultati-diialnosti-dsns-u-2023-roci.pdf>

167. Ринок нерухомості: як змінилися ціни на квартири за рік. Хвиля. 15.12.2025. URL: <https://help.hvylya.net/uk/320703-rynok-nedvizhimosti-kak-izmenilis-ceny-na-kvartiry-za-god>

168. Міністерство розвитку громад та територій України. Перелік територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією. URL: <https://mtu.gov.ua/content/perelik-timchasovo-okupovanih-teritoriy.html>

169. Inflation to Continue to Decline, Economic Recovery to Remain Subdued due to War's Consequences – Inflation Report / National Bank of Ukraine. 30.10.2025.

URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/inflyatsiya-nadali-znijuvatimetsya-a-vidnovlennya-ekonomiki-zalishatimetsya-strimanim-cherez-naslidki-viyini--inflyatsiyiny-zvit>

170. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2026-2028 роки. Міністерство економіки України. URL:

<https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=04033e6d-ae91-47c0-b5c2-438c23bb7220&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2026-2028-Roki>

171. Офісна нерухомість у 2024 році: зростання попиту та стабілізація орендних ставок. Property Times. 2025. URL:

[https://propertytimes.com.ua/office\\_property/ofisna\\_neruhomist\\_u\\_2024\\_rotsi\\_zrostantnya\\_popitu\\_ta\\_stabilizatsiya\\_orendnih\\_stavok](https://propertytimes.com.ua/office_property/ofisna_neruhomist_u_2024_rotsi_zrostantnya_popitu_ta_stabilizatsiya_orendnih_stavok)

172. Комітет НБУ прогнозує зниження облікової ставки до кінця року. Главком. 03.11.2025. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/komitet-nbu-prohnozuje-znizhennja-oblikovoji-stavki-do-kintsja-roku-1086477.html>

173. NBU Leaves Its Key Policy Rate Unchanged at 15.5%. National Bank of Ukraine. 11.12.2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zberig-oblikovu-stavku-na-rivni-155-22071>

174. PwC, Urban Land Institute. Emerging Trends in Real Estate: Europe 2024. PricewaterhouseCoopers. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/real-estate/emerging-trends-real-estate/europe-2024.html>

175. Heurkens E., Adams D., Hobma F. & Daamen T. Planners as market actors: The role of local planning authorities in the UK's urban regeneration practice. *Town Planning Review*, 2015. 86(6), 625-650 DOI: <https://doi.org/10.3828/tpr.2015.37>

176. Ратушний С. Підходи до формування системи фінансового контролінгу та його структури. *Економіка, управління та адміністрування* 2024. 2(108), 171–182. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-171-182](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-171-182)

177. Кальченко О. Концептуальні засади фінансового контролінгу на

промислових підприємствах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. (4 (32), 291–300. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-291-300](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-291-300)

178. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

179. Armstrong J. S., Collopy F. Error measures for generalizing about forecasting methods: Empirical comparisons. *International Journal of Forecasting*. 1992. Vol. 8, No. 1. P. 69-80. DOI: [https://doi.org/10.1016/0169-2070\(92\)90008-W](https://doi.org/10.1016/0169-2070(92)90008-W)

180. Markowitz H. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments. New York: John Wiley & Sons, 1959. 344 p.

181. Modigliani F., Miller M. H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*. 1958. Vol. 48, No. 3. P. 261-297. URL: <https://www.jstor.org/stable/1809766>

182. Construction Industry Institute. CII Best Practices Guide: Improving Project Performance. Version 5.0. Austin: University of Texas at Austin, 2018. 145 p. URL: <https://www.construction-institute.org/cii-best-practices-guide-improving-project-performance-version-5-0>

183. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12-40.

184. Reichheld F. F. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 323 p.

185. McKinsey & Company. The Value of Getting Personalization Right—or Wrong – Is Multiplying. McKinsey Insights, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>

186. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th Edition. Newtown Square: PMI, 2021. 756 p.

187. Fleming Q. W., Koppelman J. M. Earned Value Project Management. 4th

Edition. Newtown Square: Project Management Institute, 2010. 212 p.

188. CFP Board. Code of Ethics and Standards of Conduct for CFP® Professionals. Certified Financial Planner Board of Standards, 2019. URL: <https://www.cfp.net/ethics/code-of-ethics-and-standards-of-conduct>

189. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 5th Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2018. 560 p.

190. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

191. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd Edition. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 412 p. URL: <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html>

192. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 2006. 445 p.

193. Stewart T. A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday/Currency, 2010. 320 p. URL: [https://books.google.com/books/about/Intellectual\\_Capital.html?id=CIwxhVlrT30C](https://books.google.com/books/about/Intellectual_Capital.html?id=CIwxhVlrT30C)

194. Davenport T. H., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 199 p.

195. World Bank Group. Doing Business 2024: Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington: World Bank, 2024. 312 p. URL: <https://www.doingbusiness.org/>

## ДОДАТКИ

### Класифікація підприємств у сфері девелопменту за особливостями формування доходів

Види підприємств сфери девелопменту	Характеристика	Конкретизація особливостей формування доходів
1	2	3
<b>1. За функціональною спеціалізацією</b>		
Житлові девелопери	Спеціалізація на багатоквартирних будинках, таунхаусах, котеджних містечках	Короткий цикл монетизації (18-36 міс.) знижує темпоральну асинхронність; проектна дискретність проявляється через концентрацію надходжень при здачі об'єкта; відносно нееластичний попит зменшує циклічну волатильність
Комерційні девелопери	Офісні центри, торговельні комплекси, складські об'єкти	Тривалий цикл (36-60+ міс.) посилює темпоральну асинхронність; можливість утримання активів трансформує проектну дискретність у стабільні орендні потоки; висока еластичність попиту посилює циклічну волатильність
Індустріальні девелопери	Виробничі приміщення, промислові парки, логістичні центри	Довгострокові орендні договори мінімізують проектну дискретність; стабільні грошові потоки знижують циклічну волатильність; залежність від обмеженої кількості орендарів створює концентрацію ризиків
Девелопери змішаного використання (mixed-use)	Багатофункціональні комплекси (житло + офіси + ретейл)	Максимальна мультиваріантність джерел доходів диверсифікує ризики; синергетичні ефекти між функціями; складність координації різних бізнес-моделей монетизації
Земельні девелопери (land developers)	Підготовка земельних ділянок під забудову без будівництва	Найкоротший інвестиційний цикл мінімізує темпоральну асинхронність; нижчі капітальні вимоги; висока залежність від регуляторної детермінованості (зонування, дозволи)
<b>2. За масштабом діяльності</b>		
Бутікові девелопери (boutique)	Малі компанії, 1-3 проекти одночасно, локальний масштаб	Концентровані ризики посилюють проектну дискретність; обмежений доступ до фінансування; високі маржі при успіху компенсують ризики; сильна залежність від особистих зв'язків для подолання регуляторної детермінованості

## Продовження табл. А.1

1	2	3
Регіональні девелопери	Середні компанії, 5-15 проєктів, діяльність у межах регіону або кількох областей	Часткова диверсифікація знижує проєктну дискретність; формалізовані процеси підвищують передбачуваність; доступ до регіонального банківського фінансування розширює мультिवаріантність джерел
Національні девелопери	Великі компанії, 15+ проєктів, присутність у більшості регіонів країни	Високий ступінь диверсифікації значно знижує проєктну дискретність; економія від масштабу підвищує маржинальність; максимальна мультिवаріантність джерел; брендовий капітал знижує маркетингові витрати
Міжнародні девелопери	Транснаціональні компанії з проєктами в кількох країнах	Глобальна диверсифікація мінімізує циклічну волатильність через різні економічні цикли; доступ до міжнародного капіталу; трансфер найкращих практик; складність адаптації до локальної регуляторної детермінованості
<b>3. За бізнес-моделлю монетизації</b>		
Merchant builders ("будівельники-торговці")	Будівництво для швидкого продажу	Максимальна проєктна дискретність - весь дохід концентрується в момент продажу; швидке вивільнення капіталу підвищує оборотність; екстремальна чутливість до ринкової кон'юнктури посилює циклічну волатильність
Investor-developers ("девелопери-інвестори")	Будівництво для довгострокового утримання	Трансформація проєктної дискретності у стабільні орендні потоки; капіталізація приросту вартості в часі; нижча циклічна волатильність доходів; вимагає значного капіталу через посилену темпоральну асинхронність
Fee developers ("девелопери за винагороду")	Управління проєктами для власників без власних інвестицій	Мінімальна темпоральна асинхронність - доходи надходять протягом проєкту; відсутність ризику володіння знижує циклічну волатильність; нижча маржинальність компенсується стабільністю; мінімальні капітальні вимоги
Hybrid developers (гібридні девелопери)	Комбінація моделей залежно від проєкту	Максимальна опціональна природа доходів - гнучкість вибору моделі монетизації; оптимізація структури портфеля для балансування проєктної дискретності; складність управління різними моделями

Продовження табл. А.1

1	2	3
<b>4. За стадією життєвого циклу об'єкта</b>		
Greenfield девелопери	Будівництво на незабудованих ділянках "з нуля"	Максимальна свобода планування підвищує опціональну природу; вищі інфраструктурні витрати посилюють темпоральну асинхронність; довший дозвільний процес через регуляторну детермінованість; можливість створення унікальної концепції для премійного ціноутворення
Brownfield девелопери	Забудова промислових або занедбаних територій	Екологічні та санаційні витрати; складність з правами власності; можливість отримання субсидій від влади диверсифікує джерела доходів; розташування у центральних районах реалізує територіальну локалізацію з премією
Redevelopment specialists (спеціалісти з реконструкції)	Реконструкція та модернізація існуючих об'єктів	Обмеження існуючими конструкціями знижують опціональну природу; нижчі ризики локації підвищують передбачуваність доходів; збереження діючих орендарів забезпечує грошові потоки під час реконструкції, знижуючи проектну дискретність
Adaptive reuse developers	Перепрофілювання будівель під нове використання	Креативні рішення дозволяють премійне ціноутворення; збереження історичної спадщини відкриває доступ до грантів (мультиваріантність джерел); складність технічної реалізації підвищує ризики; унікальність об'єктів реалізує територіальну локалізацію
<b>5. За формою організації фінансування</b>		
Самофінансовані девелопери	Використання переважно власного капіталу	Повна незалежність у прийнятті рішень підвищує опціональну природу; обмеження масштабування; нижча рентабельність власного капіталу; мінімальні ризики від макроекономічної еластичності (незалежність від процентних ставок)
Лeverедж-девелопери	Активне використання боргового фінансування (60-80% проекту)	Мультиплікація прибутку на власний капітал при успіху; екстремальна макроекономічна еластичність - висока чутливість до процентних ставок; високі ризики при циклічній волатильності ринку; можливість реалізації більших проектів

## Продовження табл. А.1

1	2	3
Партнерські девелопери	Створення SPV з інвесторами для кожного проекту	Розподіл ризиків між учасниками знижує індивідуальну проектну дискретність; доступ до капіталу без повного контролю; складність узгодження інтересів; гнучкість у структуруванні джерел фінансування
Корпоративні девелопери	Девелопмент як частина диверсифікованої корпорації	Доступ до капіталу материнської компанії знижує темпоральну асинхронність; синергії з іншими бізнесами створюють додаткові джерела доходів; можливі конфлікти пріоритетів; стабільність фінансування
<b>6. За ступенем вертикальної інтеграції</b>		
Повністю інтегровані девелопери	Власні підрозділи: проектування, будівництво, управління нерухомістю	Контроль якості та термінів підвищує передбачуваність доходів; економія на маржі підрядників підвищує прибутковість; високі фіксовані витрати; ризики недозавантаження потужностей посилюють циклічну волатильність
Девелопери-координатори	Аутсорсинг всіх функцій зовнішнім підрядникам	Максимальна гнучкість та низькі фіксовані витрати знижують циклічну волатильність; залежність від якості підрядників; складність координації; можливість швидкої адаптації до ринкових змін реалізує опціональну природу
Частково інтегровані девелопери	Власні ключові компетенції + аутсорсинг допоміжних функцій	Оптимальний баланс між контролем і гнучкістю; оптимізація структури витрат; помірна циклічна волатильність; можливість масштабування без пропорційного зростання фіксованих витрат
<b>7. За відношенням до інновацій</b>		
Традиційні девелопери	Перевірені технології та концепції	Мінімізація ризиків підвищує передбачуваність доходів; обмежені можливості диференціації знижують премію; стандартна маржинальність; нижча циклічна волатильність через перевірені рішення
Інноваційні девелопери	Впровадження нових технологій, концепцій, матеріалів	Можливість премійного ціноутворення (15-25% премія); конкурентна перевага; вищі ризики технічної реалізації посилюють проектну дискретність; потреба в додаткових інвестиціях у R&D підвищує темпоральну асинхронність

Продовження табл. А.1

1	2	3
Зелені девелопери (green developers)	Фокус на екологічності та енергоефективності	Доступ до "зеленого" фінансування з нижчими ставками розширює мультिवаріантність джерел; відповідність ESG-критеріям; преміум від екосвідомих покупців (10-15%); вищі початкові витрати (5-20%) посилюють темпоральну асинхронність
Smart developers	Інтеграція IoT, штучного інтелекту, автоматизації	Створення нових джерел рекурентних доходів від цифрових сервісів трансформує проектну дискретність; технологічна екосистема; складність реалізації; швидке застарівання технологій підвищує ризику
<b>8. За адаптацією до кризових умов функціонування</b>		
Девелопери відновлення (recovery developers)	Спеціалізація на відбудові зруйнованих об'єктів	Реалізація виявленої особливості "відновлювальні джерела" - робота з міжнародними донорами; нижча комерційна маржа (5-8%) компенсується стабільністю фінансування; соціальна місія; нові компетенції роботи з грантами розширюють мультिवаріантність джерел
Адаптивні девелопери	Швидка трансформація стратегії під кризові умови (укриття, модульне будівництво, безпекові стандарти)	Максимальна опціональна природа - гнучкість бізнес-моделі; експертиза у кризових рішеннях створює конкурентну перевагу; преміум за адаптовані рішення; можливість роботи в умовах екстремальної невизначеності
Міграційно-орієнтовані девелопери	Фокус на регіони з притоком внутрішньо переміщених осіб	Використання нової географії попиту знижує ринкову фрагментацію; стабільніший попит знижує циклічну волатильність; вища конкуренція знижує маржинальність; підвищені ціни через дефіцит пропозиції
Девелопери у режимі паузи	Тимчасове призупинення діяльності до стабілізації ситуації	Реакція на екстремальну невизначеність через мінімізацію втрат; відсутність поточних доходів; збереження команди та активів; готовність до швидкого перезапуску реалізує опціональну природу девелопменту

*Джерело:* розроблено автором на основі інтеграції виявлених особливостей формування доходів та систематизації [56,58,70,92,94,98,100,101,102,103]

Таблиця А.2

**Еволюція західних методологічних підходів до планування доходів у  
девелопменті**

Автор(и)	Методологічний внесок	Репрезентовані особливості формування доходів підприємств девелопменту	Обмеження методу
1	2	3	4
<b>ДЕТЕРМІНОВАНІ МЕТОДИ</b>			
Д.М. Гельтнер, Н.Г. Міллер та ін. [102]	Систематизація DCF (Discounted Cash Flow – дисконтовані грошові потоки) методології для комерційної нерухомості; концепція Багаторівневого дисконтування різних компонентів доходів за різними ставками	Темпоральна асинхронність, Мультиваріантність джерел	Не враховує циклічну волатильність, екстремальну невизначеність, опціональну природу через детерміністичний характер
<b>СТОХАСТИЧНІ МЕТОДИ</b>			
П. Байрн [61]	Адаптація симуляції Монте-Карло до девелопменту; методологія побудови кореляційних матриць; концепція ймовірного розподілу NPV Net Present Value – Чиста приведена вартість) замість точкової оцінки; метрики VaR (Value at Risk) та CVaR (Conditional Value at Risk)	Циклічна волатильність, Екстремальна невизначеність, Проектна дискретність	Вимагає точних оцінок розподілів та кореляцій; проблематично для ринків з обмеженими історичними даними
Н. Кросбі, С. Девані, Р. Уайт [103]	Розширення методології Байрна через інтеграцію оптимізаційних алгоритмів; можливість не лише оцінити розподіл результатів, але й знайти оптимальні параметри проекту	Циклічна волатильність, Екстремальна невизначеність, Опціональна природа (частково)	Висока обчислювальна складність; вимагає спеціалізованого програмного забезпечення
<b>ОПЦІОННІ МЕТОДИ</b>			
С. Тітман [104]	Математичне доведення, що земельна ділянка з дозволами функціонує як американський call опціон; концепція критичного порогу прибутковості для початку забудови; капіталізація вартості відкладення рішення	Опціональна природа, Темпоральна асинхронність, Циклічна волатильність	Складний математичний апарат; вимагає оцінки волатильності вартості проекту

## Продовження табл. А.2

1	2	3	4
Л. Тригеоріс [105]	Методологія складених опціонів для багатоетапних проєктів; концепція ланцюга взаємопов'язаних опціонів; оцінка вартості управлінської гнучкості на кожному етапі	Опціональна природа, Проектна дискретність, Адаптивність	Дуже висока математична складність; обмежене практичне застосування
Т. Копеланд, В. Антікаров [106]	Спрощена методологія застосування опціонного аналізу для практиків; зниження бар'єру впровадження	Опціональна природа, Адаптивність	Спрощення може призводити до неточностей у складних випадках
<b>ЦИКЛІЧНІ МЕТОДИ</b>			
С. Пірр, С. Роулак і В.Борн [83]	Систематизація емпіричних даних про цикли за 50+ років; концептуальна модель 4 фаз циклу (відновлення, експансія, гіперпропозиція, рецесія); система провідних індикаторів для ідентифікації точок перелому	Циклічна волатильність, Макроекономічна еластичність, Проектна дискретність	Вимагає довгих часових рядів; неефективний при структурних зламах
Д. Лінг, А. Наранджо, В. Шайк [107]	Інтеграція поведінкових фінансів у моделювання циклів нерухомості; показ взаємодії між настроями інвесторів, фінансовими та фізичними циклами ринку; емпіричне доведення впливу настрою на амплітуду циклів	Циклічна волатильність, Макроекономічна еластичність, Поведінкова обґрунтованість	Складність кількісної оцінки; вимагає даних про наміри інвесторів
А.К. Гейт, В. Тороус, Р. Валканов [108]	Комплексний аналіз циклічної поведінки комерційної нерухомості як класу активів; моделювання взаємодії макроекономічних циклів та циклів нерухомості; система лагових кореляцій між фінансовими ринками та ринком нерухомості	Циклічна волатильність, Макроекономічна еластичність, Проектна дискретність	Вимагає довгих часових рядів; складність синхронізації різних типів циклів
<b>ЕКОНОМЕТРИЧНІ МЕТОДИ</b>			
В. Веатон, Г.Нечаєв [109]	Розробка економетричних моделей прогнозування ринків нерухомості; структурні рівняння для зв'язку макроекономічних змінних з цінами нерухомості; методологія виявлення бульбашок через відхилення від фундаментальних значень	Макроекономічна еластичність, Циклічна волатильність, Екстремальна невизначеність	Вимагає статистичних даних високої якості; чутливість до специфікації моделі

## Продовження табл. А.2

1	2	3	4
<b>ML/AI МЕТОДИ (Machine Learning/Artificial Intelligence – Машинне навчання/Штучний інтелект)</b>			
Є. Глейзер, С.Комінерс, М. Лука та Н.Найк [110]	Застосування (далі - Big data) для аналізу міст та прогнозування ринків нерухомості; демонстрація переваг ансамблевих методів ML над традиційними регресіями	Територіальна локалізація, Макроекономічна еластичність, Цифровізація	Вимагає великих обсягів даних; проблема інтерпретовності
	Розробка мультимодальних моделей глибокого навчання; інтеграція структурованих, геопросторових, візуальних та текстових даних; підвищення точності на 18-23%	Територіальна локалізація (+), Поведінкова обґрунтованість (+), Цифровізація (+)	Висока складність; потреба у різномірних типах даних
С. Вавге [111]	Систематичний огляд ML та моделей для прогнозування цін нерухомості; порівняльний аналіз точності різних архітектур (Random Forest, XGBoost, Neural Networks, CNN); демонстрація переваг глибоких нейронних мереж на 15-25% над традиційними методами	Територіальна локалізація, Макроекономічна еластичність, Генеративна автоматизація (	Нестабільність при структурних зламах; "чорна скринька"; вимагає великих обсягів даних

*Джерело:* систематизовано автором на основі аналізу західної наукової літератури

Додаток Б

Таблиця Б.1

## Динаміка фінансових показників

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "УКРБУД ІНВЕСТ"
Код ЄДРПОУ	39534785
Сформовано на:	09.01.2026

Фінансовий показник, тис. грн	Код	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	15618	43183	38785	33540	30270
Необоротні активи	1095	86172	116452	115842	110597	107325
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	87452	138044	56463	67681	88344
Гроші та їх еквіваленти	1165	17123	10978	2591	1320	482
Оборотні активи	1195	783967	1356757	1658114	1765644	2027728
Активи	1300	870139	1473209	1773956	1876241	2135053
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50	50	50	50
Власний капітал	1495	491	16120	14365	12504	4706
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	0	0	0	0	0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	
Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	869648	1457089	1759591	1863737	2130347
Пасиви	1900	870139	1473209	1773956	1876241	2135053
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	910913	1547903	453126	126830	58398
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	875163	1491294	426015	117164	56112
Валовий прибуток (збиток)		35750	56609	27111	9666	2286
Фінансові результати від операційної діяльності		10536	19057	1117	-1659	-7798
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)		10536	19150	1117	-1659	-7798
Чистий фінансовий результат		8640	15703	265	-1861	-7798

## Динаміка фінансових показників

Підприємство	ТОВ "Юкрейніан Девелопмент Партнерс"
Код ЄДРПОУ	34348894
Сформовано на:	09.01.2026

Фінансовий показник, тис. грн	Код	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	0	0	0	0	0
Необоротні активи	1095	20407	20406	20406	20406	20406
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	633	414	1374	2984	5469
Гроші та їх еквіваленти	1165	382	108	40	731	2
Оборотні активи	1195	1120	716	2538	6538	6421
Активи	1300	21527	21123	22945	34442	34326
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	46432	46432	46432	46613	63010
Власний капітал	1495	16459	16198	17503	28647	28274
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	0	0	0	0	
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	
Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	5068	4925	5442	5795	6052
Пасиви	1900	21527	21123	22945	34442	34326
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1658	1661	1612	1612	2558
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0	0	0	0	
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	2290	606	-261	1305	-2150	-4983
Валовий прибуток (збиток)		1658	1661	1612	1612	2558
Фінансові результати від операційної діяльності		-286	-487	478	-2100	-4733
Чистий фінансовий результат	2350	606	-261	1305	-2150	-4983

## Динаміка фінансових показників

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "К.А.Н. ДЕВЕЛОПМЕНТ"
Код ЄДРПОУ	34347602
Сформовано на:	09.01.2026

Фінансовий показник, тис. грн	Код	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	20359	16001	11426	6490	2902
Необоротні активи	1095	21964	17111	12199	7544	4557
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	63	533	320	953	990
Гроші та їх еквіваленти	1165	1482	1115	1907	54	214
Оборотні активи	1195	547991	547575	383980	97578	13553
Активи	1300	569955	564686	396179	105122	18110
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35	35	35	35	35
Власний капітал	1495	- 179352	- 220770	- 266974	- 289857	- 289507
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	0	0	0	0	0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	
Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	749307	785456	663153	394979	307617
Пасиви	1900	569955	564686	396179	105122	18110
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24131	27952	15762	40664	39810
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18323	19433	11935	35209	11867
Валовий прибуток (збиток)		5808	8519	3827	5455	27943
Фінансові результати від операційної діяльності		-10635	-25581	-41767	-22714	1763
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)		-41870	-41418	-46204	-22883	350
Чистий фінансовий результат		-41870	-41418	-46204	-22883	350

## Динаміка фінансових показників

Підприємство	<u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СТОЛИЦЯ ГРУП"</u>
Код ЄДРПОУ	36175203
Сформовано на:	08.01.2026

<b>Фінансовий показник, тис. грн</b>	<b>Код</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Основні засоби	1010	3398	3774	3826	5361	5522
Необоротні активи	1095	3648	3973	8102	13585	17287
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6069	34660	36220	9596	15975
Гроші та їх еквіваленти	1165	7876	1257	225	3030	18082
Оборотні активи	1195	1159984	1299831	1354736	940718	911809
Активи	1300	1163631	1303804	1362838	954303	929097
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20052	20052	20052	20052	20052
Власний капітал	1495	-46027	-84090	-119674	-139629	-139778
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	213	308	636	1317	1225
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	
Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	1209445	1387586	1481876	1092615	1067649
Пасиви	1900	1163631	1303804	1362838	954303	929097
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	109411	45065	59202	138913	144304
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	68536	53718	58758	114312	75437
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	2290	11242	-37947	-35673	-18612	-180
Валовий прибуток (збиток)		40875	-8653	445	24600	68867
Фінансові результати від операційної діяльності		1280	-41894	-34567	-35695	-10268
Чистий фінансовий результат	2350	11242	-37947	-35673	-18612	-180

## Динаміка фінансових показників

Підприємство	ДП "Інтергал-Буд"ТОВ "Фірма"Інтергал"
Код ЄДРПОУ	32568603
Сформовано на:	09.01.2026

Фінансовий показник, тис. грн	Код	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	1809	3550	2211	1816	1402
Необоротні активи	1095	464258	511317	449879	530371	511572
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5228	5794	7900	9890	6649
Гроші та їх еквіваленти	1165	1623	823	2192	1831	850
Оборотні активи	1195	314404	335509	441541	676344	918795
Активи	1300	779062	847006	891600	1206816	1430575
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	95000	95000	95000	95000	95000
Власний капітал	1495	112327	98553	105965	161975	100838
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	143080	108411	55425	0	0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	
Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	523655	640042	730210	1044841	1329737
Пасиви	1900	779062	847006	891600	1206816	1430575
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	153031	165375	287081	194541	227661
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	70022	72731	170455	54178	135163
Валовий прибуток (збиток)		83009	92644	116626	140363	92498
Фінансові результати від операційної діяльності		81519	75559	96228	130132	82970
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)		35627	-13774	7416	56102	-61137
Чистий фінансовий результат		35627	-13774	7416	56011	-61137

## Анкета для опитування підприємств сфери девелопменту

### *«Практика планування доходів підприємств сфери девелопменту в умовах воєнного стану (2022 – теперішній час)»*

Анкета призначена для керівників, фінансових директорів та фахівців з планування підприємств сфери девелопменту. Мета опитування — дослідження сучасної практики планування доходів девелоперських підприємств України в умовах воєнного стану. Отримані дані використовуються виключно в узагальненому вигляді для наукового дослідження на тему «Планування доходів підприємства в сфері девелопменту». Опитування є анонімним.

#### **Блок 1. Загальна характеристика підприємства**

##### **1. Тип девелоперського підприємства:**

- житловий девелопмент
- комерційний девелопмент
- змішаний (житловий + комерційний)
- промисловий / логістичний
- інфраструктурний

##### **2. Масштаб діяльності підприємства:**

- мале (до 50 працівників)
- середнє (50–250 працівників)
- велике (понад 250 працівників)

##### **3. Регіон основної діяльності:**

- Київ та Київська область
- Західна Україна
- Центральна Україна
- Південна Україна

Східна Україна

#### 4. Посада респондента:

генеральний директор / власник

фінансовий директор / CFO

комерційний директор

керівник відділу планування / аналітики

менеджер проекту

інше

### Блок 2. Ключові події та фактори впливу на планування доходів (2022 – теперішній час)

#### 5. Які з наведених подій та факторів суттєво вплинули на практику планування доходів Вашого підприємства у період з 2022 року по теперішній час?

(оцініть за шкалою: 1 – не впливає; 2 – слабкий вплив; 3 – помірний вплив; 4 – значний вплив; 5 – критичний вплив)

Фактор	1	2	3	4	5
Повномасштабне вторгнення росії в Україну та пов'язані з ним безпекові ризики	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Загальна економічна нестабільність (інфляція, девальвація, зростання вартості будівництва)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Зміни в структурі попиту на нерухомість (регіональні зрушення, нові вимоги покупців)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Зниження купівельної спроможності населення	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Внутрішня міграція та зміна географії попиту	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обмеження доступу до кредитних та інвестиційних ресурсів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Нестабільність ланцюгів постачання будівельних матеріалів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Дефіцит кваліфікованої робочої сили	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Зміни в законодавчому та нормативному регулюванні	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Невизначеність термінів завершення воєнних дій	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інфраструктурні обмеження (енергозабезпечення, логістика)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Потреба у відбудові та можливості грантового фінансування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Блок 3. Методи та інструменти планування доходів**

#### **6. Які методи планування доходів Ваше підприємство використовує у поточний період (2022 – теперішній час)?**

*(можна обрати декілька)*

- кризове управління та короткострокове планування (горизонт до 6 місяців)
- сценарне планування (оптимістичний / базовий / песимістичний сценарії)
- стрес-тестування фінансових моделей
- адаптивне / ковзне планування з регулярним переглядом
- метод дисконтованих грошових потоків (DCF)
- аналіз чутливості ключових параметрів
- проектно-орієнтоване планування (окремо по кожному проекту)
- експертні оцінки
- лінійне прогнозування на основі історичних даних
- бенчмаркінг (порівняння з ринком / конкурентами)
- імовірнісне моделювання (метод Монте-Карло)

#### **7. Які інструменти та технології Ваше підприємство застосовує для планування доходів?**

*(можна обрати декілька)*

- електронні таблиці (Excel / Google Sheets)
- системи управління проектами (MS Project, Primavera тощо)
- CRM-системи
- спеціалізоване програмне забезпечення для фінансового планування
- ERP-системи
- BI-системи та аналітичні платформи
- геоінформаційні системи (GIS) для оцінки ризиків

- інструменти предиктивної аналітики
- технології штучного інтелекту / машинного навчання
- власні розроблені аналітичні інструменти

**8. Як змінився горизонт планування доходів на Вашому підприємстві після лютого 2022 року?**

- суттєво скоротився (до 3–6 місяців)
- помірно скоротився (до 1 року)
- не змінився
- збільшився

**9. Чи використовує Ваше підприємство стрес-тестування фінансових моделей при плануванні доходів?**

- ні, не використовуємо
- використовуємо епізодично
- використовуємо системно для всіх проектів

**10. Чи використовує Ваше підприємство геоінформаційні системи (GIS) для оцінки ризиків при плануванні доходів?**

- ні
- плануємо впровадити
- так, використовуємо

#### **Блок 4. Основні тенденції планування доходів**

**11. Як Ви оцінюєте рівень фокусу Вашого підприємства на забезпеченні фінансової стійкості при плануванні доходів порівняно з довоєнним періодом?**

- суттєво посилився
- помірно посилився
- не змінився
- зменшився

**12. Чи враховує Ваше підприємство соціальні аспекти девелопменту**

**(доступне житло, потреби ВПО, соціальна інфраструктура) при плануванні доходів?**

- ні
- частково враховуємо
- так, є окремим напрямом планування
- так, є пріоритетним напрямом діяльності

**13. Чи перейшло Ваше підприємство до режиму адаптивного планування в умовах високої невизначеності?**

- ні, плануємо у звичайному режимі
- частково (окремі елементи адаптивного планування)
- так, адаптивне планування є основним режимом

**14. Які основні тенденції, на Вашу думку, характеризують сучасну практику планування доходів у сфері девелопменту?**

*(можна обрати декілька)*

- домінування короткострокового горизонту планування
- фокус на забезпеченні фінансової стійкості та ліквідності
- зростання уваги до соціальних аспектів девелопменту
- посилення ролі ризик-менеджменту
- перехід до адаптивних моделей планування
- впровадження стрес-тестування як обов'язкового елементу
- використання GIS та безпекових параметрів у плануванні
- зростання ролі диверсифікації джерел доходів
- інтеграція можливостей відбудови у планування

**Дякуємо за Ваш час та участь у дослідженні!**

## РЕЗУЛЬТАТИ АНКЕТУВАННЯ

(*n* = 140 підприємств сфери девелопменту, період проведення: вересень – жовтень 2025 р.)

Таблиця Г.1

## Характеристика вибіркової сукупності опитаних підприємств

Критерій	Варіант відповіді	Кількість	Частка, %
Тип девелоперського підприємства	Житловий девелопмент	67	47,9
	Комерційний девелопмент	25	17,9
	Змішаний (житловий і комерційний)	33	23,6
	Промисловий / логістичний	10	7,1
	Інфраструктурний	5	3,6
Масштаб діяльності	Мале	46	32,9
	Середнє	63	45,0
	Велике	31	22,1
Регіон основної діяльності	Київ та Київська область	54	38,6
	Західна Україна	39	27,9
	Центральна Україна	25	17,9
	Південна Україна	14	10,0
	Східна Україна	8	5,7

*Джерело: складено автором за результатами анкетування*

Таблиця Г.2

**Оцінка впливу ключових подій та факторів на практику планування доходів підприємств сфери девелопменту (2022 – теперішній час)**

Фактор	Середній бал	Частка оцінок 4–5, %
Повномасштабне вторгнення росії в Україну та пов'язані з ним безпекові ризики	4,74	95,0
Загальна економічна нестабільність (інфляція, девальвація, зростання вартості будівництва)	4,53	88,6
Зміни в структурі попиту на нерухомість (регіональні зрушення, нові вимоги покупців)	4,28	80,0
Невизначеність термінів завершення воєнних дій	4,61	92,1
Зниження купівельної спроможності населення	4,36	82,9
Внутрішня міграція та зміна географії попиту	3,89	66,4
Обмеження доступу до кредитних та інвестиційних ресурсів	4,11	74,3
Нестабільність ланцюгів постачання будівельних матеріалів	3,82	63,6
Дефіцит кваліфікованої робочої сили	3,67	57,1
Зміни в законодавчому та нормативному регулюванні	3,44	48,6
Інфраструктурні обмеження (енергозабезпечення, логістика)	3,73	60,7
Потреба у відбудові та можливості грантового фінансування	3,21	41,4

*Джерело: складено автором за результатами анкетування*

*Результати підтверджують, що ключовими факторами впливу на планування доходів у період 2022 – теперішній час є: повномасштабне вторгнення росії в Україну (середній бал 4,74; 95,0% респондентів), загальна економічна нестабільність (4,53; 88,6%) та зміни в структурі попиту на нерухомість (4,28; 80,0%).*

Таблиця Г.3

**Методи планування доходів, що використовуються підприємствами сфери  
девелопменту (2022 – теперішній час)**

Метод планування	Кількість підприємств	Частка, %
Кризове управління та короткострокове планування (горизонт до 6 місяців)	108	77,1
Сценарне планування (оптимістичний / базовий / песимістичний сценарії)	117	83,6
Стрес-тестування фінансових моделей	79	56,4
Адаптивне / ковзне планування з регулярним переглядом	74	52,9
Метод дисконтованих грошових потоків (DCF)	94	67,1
Аналіз чутливості ключових параметрів	88	62,9
Проектно-орієнтоване планування (окремо по кожному проекту)	85	60,7
Експертні оцінки	79	56,4
Лінійне прогнозування на основі історичних даних	52	37,1
Бенчмаркінг (порівняння з ринком / конкурентами)	56	40,0
Імовірнісне моделювання (метод Монте-Карло)	24	17,1

*Джерело: складено автором за результатами анкетування*

*Дані засвідчують домінування кризового управління та короткострокового планування (77,1%), посиленого застосування стрес-тестування фінансових моделей (56,4%).*

Таблиця Г.4

**Інструменти та технології планування доходів підприємств сфери  
девелопменту (2022 – теперішній час)**

Інструмент / технологія	Кількість підприємств	Частка, %
Електронні таблиці (Excel / Google Sheets)	132	94,3
Системи управління проектами (MS Project, Primavera тощо)	91	65,0
CRM-системи	84	60,0
Спеціалізоване ПЗ для фінансового планування	67	47,9
ERP-системи	52	37,1
BI-системи та аналітичні платформи	46	32,9
Геоінформаційні системи (GIS) для оцінки ризиків	41	29,3
Інструменти предиктивної аналітики	22	15,7
Технології штучного інтелекту / машинного навчання	13	9,3
Власні розроблені аналітичні інструменти	29	20,7

*Джерело: складено автором за результатами анкетування*

29,3% підприємств використовують геоінформаційні системи (GIS) для оцінки ризиків, що підтверджує впровадження цього інструменту як нової практики періоду 2022 – теперішній час.

Таблиця Г.5

**Зміна горизонту планування доходів після лютого 2022 року**

Зміна горизонту планування	Кількість підприємств	Частка, %
Суттєво скоротився (до 3–6 місяців)	62	44,3
Помірно скоротився (до 1 року)	51	36,4
Не змінився	24	17,1
Збільшився	3	2,1

*Джерело: складено автором за результатами анкетування*

80,7% опитаних підприємств скоротили горизонт планування, при цьому 44,3% перейшли до короткострокового горизонту (3–6 місяців), що підтверджує тенденцію до короткострокового планування.

Таблиця Г.6

### Застосування стрес-тестування фінансових моделей при плануванні доходів

Рівень застосування стрес-тестування	Кількість підприємств	Частка, %
Не використовуємо	31	22,1
Використовуємо епізодично	52	37,1
Використовуємо системно для всіх проектів	57	40,7

*Джерело: складено автором за результатами анкетування*

77,9% підприємств використовують стрес-тестування фінансових моделей, що підтверджує посилене застосування цього методу у період 2022 – теперішній час.

Таблиця Г.7

### Використання геоінформаційних систем (GIS) для оцінки ризиків при плануванні доходів

Використання GIS	Кількість підприємств	Частка, %
Ні	72	51,4
Плануємо впровадити	27	19,3
Так, використовуємо	41	29,3

*Джерело: складено автором за результатами анкетування*

29,3% підприємств використовують GIS-технології, а ще 19,3% планують їх впровадження, що свідчить про формування тренду застосування GIS у плануванні доходів.

Таблиця Г.8

### Рівень фокусу на забезпеченні фінансової стійкості при плануванні доходів порівняно з довоєнним періодом

Зміна фокусу на фінансовій стійкості	Кількість підприємств	Частка, %
Суттєво посилюється	83	59,3
Помірно посилюється	42	30,0
Не змінився	13	9,3
Зменшився	2	1,4

*Джерело: складено автором за результатами анкетування*

89,3% підприємств посилили фокус на забезпеченні фінансової стійкості при плануванні доходів

Таблиця Г.9

**Врахування соціальних аспектів девелопменту при плануванні доходів**

Рівень врахування соціальних аспектів	Кількість підприємств	Частка, %
Ні	28	20,0
Частково враховуємо	59	42,1
Так, є окремим напрямом планування	37	26,4
Так, є пріоритетним напрямом діяльності	16	11,4

*Джерело: складено автором за результатами анкетування*

*80,0% підприємств тією чи іншою мірою враховують соціальні аспекти девелопменту при плануванні доходів, що підтверджує тенденцію зростання уваги до соціальних аспектів девелопменту.*

Таблиця Г.10

**Перехід до режиму адаптивного планування в умовах високої невизначеності**

Рівень адаптивного планування	Кількість підприємств	Частка, %
Ні, плануємо у звичайному режимі	19	13,6
Частково (окремі елементи адаптивного планування)	62	44,3
Так, адаптивне планування є основним режимом	59	42,1

*Джерело: складено автором за результатами анкетування*

*86,4% підприємств перейшли до адаптивного планування, що підтверджує тенденцію адаптації до умов високої невизначеності.*

Таблиця Г.11

**Основні тенденції сучасної практики планування доходів у сфері  
девелопменту за оцінкою респондентів**

Тенденція	Кількість підприємств	Частка, %
Фокус на забезпеченні фінансової стійкості та ліквідності	124	88,6
Посилення ролі ризик-менеджменту	112	80,0
Домінування короткострокового горизонту планування	106	75,7
Перехід до адаптивних моделей планування	97	69,3
Зростання уваги до соціальних аспектів девелопменту	84	60,0
Впровадження стрес-тестування як обов'язкового елемента	79	56,4
Зростання ролі диверсифікації джерел доходів	76	54,3
Використання GIS та безпекових параметрів у плануванні	52	37,1
Інтеграція можливостей відбудови у планування	48	34,3

*Джерело: складено автором за результатами анкетування*

*Респонденти підтвердили три ключові тенденції: фокус на забезпеченні фінансової стійкості (88,6%), зростання уваги до соціальних аспектів девелопменту (60,0%) та адаптація до умов високої невизначеності (69,3%).*

Таблиця Г.12

**Узагальнення результатів анкетування: верифікація характеристик  
періоду 2022 – теперішній час**

Блоки питань анкети	Виявлені ключові характеристики	Підтвердження за результатами анкетування (n = 140)
Ключові події та фактори впливу	Повномасштабне вторгнення росії в Україну	95,0% оцінили вплив як значний або критичний (середній бал 4,74)
	Економічна нестабільність	88,6% оцінили вплив як значний або критичний (середній бал 4,53)
	Зміни в структурі попиту на нерухомість	80,0% оцінили вплив як значний або критичний (середній бал 4,28)
Методи та інструменти планування	Кризове управління; Короткострокове планування	77,1% використовують кризове управління; 80,7% скоротили горизонт планування
	Використання GIS для оцінки ризиків	29,3% використовують GIS, ще 19,3% планують впровадження
	Посилене застосування стрес-тестування фінансових моделей	77,9% використовують стрес-тестування (40,7% — системно)
Основні тенденції	Фокус на забезпеченні фінансової стійкості	89,3% посилили фокус; 88,6% визначають як ключову тенденцію
	Зростання уваги до соціальних аспектів девелопменту	80,0% враховують соціальні аспекти; 60,0% визначають як тенденцію
	Адаптація до умов високої невизначеності	86,4% перейшли до адаптивного планування; 69,3% визначають як тенденцію

*Джерело: складено автором за результатами анкетування*

Результати анкетування 140 підприємств сфери девелопменту визначають характеристики практики планування доходів у період 2022 – теперішній час, за всіма трьома складовими: ключовими подіями та факторами впливу, методами та інструментами планування, а також основними тенденціями розвитку практики планування доходів у сфері девелопменту в Україні.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**на тему: «Планування доходів підприємства в сфері девелопменту»**  
**аспіранта кафедри економіки та фінансів підприємства**  
**Державного торговельно-економічного університету**  
**Закревського Тараса Михайловича**

Довідка видана Закревському Тарасу Михайловичу про те, що його науково-методичні розробки та практичні рекомендації пройшли апробацію та прийняті для практичного використання в діяльності **ПрАТ «ФУНДАМЕНТ»**, зокрема:

- **впроваджено методичний підхід до оцінки діючої практики планування доходів**, що забезпечило підвищення точності планування доходів підприємства, більш обґрунтоване прогнозування фінансових результатів у турбулентних ринкових умовах та покращення якості аналітичної бази для прийняття управлінських рішень;
  - **застосовано інтегровану структурно-функціональну модель контролю результативності планування доходів**, що дозволило суттєво скоротити час виявлення відхилень від планових показників, покращити показники ефективності девелоперських проектів підприємства, забезпечити безперервний моніторинг протягом повного життєвого циклу проектів та підвищити оперативність реагування на зміни ринкової ситуації;
  - **створено організаційну структуру управління плануванням доходів та технологічну платформу**, що забезпечило автоматизацію процесів збору, обробки та аналізу даних, значне скорочення часу підготовки управлінської звітності, підвищення оперативності та обґрунтованості прийняття управлінських рішень, ефективну координацію роботи різних підрозділів підприємства;
  - **використано цілісну структуру комплексної системи інформаційного забезпечення планування доходів**, що забезпечило системну координацію всіх компонентів планування, істотне покращення якості вхідної інформації для планування, зниження ризиків прийняття необґрунтованих рішень та підвищення адаптивності системи планування до змін зовнішнього середовища;
  - **впроваджено інтегровану систему показників інформаційно-аналітичного забезпечення**, що дозволило створити багатовимірну модель прогнозування доходів, підвищити точність прогнозів попиту на продукцію підприємства, оптимізувати структуру портфеля девелоперських проектів та забезпечити врахування широкого спектру факторів впливу на результативність діяльності;
  - **застосовано матрицю імплементації системи інформаційно-аналітичного забезпечення**, що забезпечило підвищення гнучкості системи планування доходів в умовах змін зовнішнього середовища, оптимізацію розподілу ресурсів між проектами, ефективну реалізацію стратегічних цілей через тактичні плани та оперативні дії, посилення конкурентних позицій підприємства на ринку житлового девелопменту.
- Таким чином, результати проведених апробацій засвідчили практичну цінність отриманих Закревським Т.М. науково-практичних результатів та довели можливість і доцільність їхнього впровадження у діяльність девелоперських підприємств.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради.

Генеральний директор

ПрАТ «ФУНДАМЕНТ»

23.12.2025р.



Ярош О.П



## К.А.Н. ДЕВЕЛОПМЕНТ

---

01014, Київ, вул. Болсуновська, 13-15  
тел./факс: +38 (044) 247 5748  
www.kandevelopment.com  
office@kandevelopment.com

Вих. № 44 від 09.02.2026

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему:  
**«Планування доходів підприємства в сфері девелопменту»**  
аспіранта кафедри економіки та фінансів підприємства Державного  
торговельно-економічного університету  
спеціальність 051-Економіка  
**Закревського Тараса Михайловича**

Довідка видана Закревському Тарасу Михайловичу про те, що його науково-методичні розробки та практичні рекомендації пройшли апробацію та прийняті для практичного використання в діяльності ТОВ "К.А.Н. ДЕВЕЛОПМЕНТ", зокрема:

- 1) **впроваджено проектно-орієнтований підхід до планування доходів від реалізації житлової нерухомості** з використанням системи сценарних коефіцієнтів (ринкової кон'юнктури, географічного ризику, макроекономічної корекції), що забезпечило підвищення точності прогнозування доходів, більш обґрунтоване врахування стадії готовності проектів та їх географічної локалізації при формуванні планових показників;
  - 2) **впроваджено багатосценарне моделювання планових показників** з визначенням песимістичного, базового та оптимістичного сценаріїв розвитку подій, що забезпечило формування резервів під несприятливі сценарії, підвищення адаптивності планів до змін зовнішнього середовища та оперативне коригування бюджетних параметрів проектів;
-

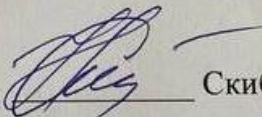
3) застосовано систему ключових показників результативності планування доходів, побудовану на основі адаптованої концепції збалансованої системи показників за чотирма перспективами (фінансова, клієнтська, внутрішніх процесів, навчання та розвитку) з інтеграцією в загальну систему OKR (Objectives and Key Results), що дозволило забезпечити каскадування стратегічних цілей планування доходів на тактичний та оперативний рівні управління, здійснювати комплексний моніторинг ефективності планування протягом повного життєвого циклу девелоперських проектів та своєчасно виявляти відхилення від планових орієнтирів;

4) впроваджено адаптивний механізм коригування цільових значень показників залежно від економічних умов (стабільні умови, помірна криза, екстремальна криза), що забезпечило автоматичне перенастроювання параметрів системи планування відповідно до змін ринкової кон'юнктури та підвищення стресостійкості бізнес-моделі підприємства.

Таким чином, результати проведених апробацій засвідчили практичну цінність отриманих Закревським Т.М. науково-практичних результатів та довели можливість і доцільність їхнього впровадження у діяльність девелоперських підприємств.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради.

Керівник відділу продажів

 Скибицька Н.А.

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**  
**"СМАЙЛ КОНСТРАКШН"**  
 ідентифікаційний код юридичної особи 39593112  
 Україна, 01033, місто Київ, вул. Жилинська, будинок 48, 50А, 7 поверх, офіс 13

№ 11/02  
от 10.02.2026

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему: «Планування доходів підприємства в сфері девелопменту»  
 аспіранта кафедри економіки та фінансів підприємства  
 Державного торговельно-економічного університету  
**Закревського Тараса Михайловича**  
 (спеціальність 051 «Економіка»)

Довідка видана Закревському Тарасу Михайловичу про те, що його науково-методичні розробки та практичні рекомендації пройшли апробацію та прийняті для практичного використання в діяльності **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СМАЙЛ КОНСТРАКШН"**, зокрема:

– впроваджено аналітичний підхід до оцінки впливу макроекономічних факторів на формування доходів підприємства, що базується на врахуванні циклічної волатильності ринку нерухомості, що дозволило підвищити обґрунтованість планових показників доходів та забезпечити їх відповідність реальним ринковим умовам;

– застосовано методичні інструменти адаптації планування доходів підприємств до воєнних умов, включаючи підвищення ставок дисконтування, скорочення горизонтів планування, інтеграцію безпекових параметрів як драйверів вартості (наявність укриттів, автономне енергопостачання), врахування грантового та змішаного фінансування, що забезпечило релевантність системи планування в умовах екстремальної невизначеності.

Результати проведених апробацій засвідчили практичну цінність отриманих Закревським Т.М. науково-практичних результатів та довели можливість і доцільність їхнього впровадження у діяльність девелоперських підприємств. Впровадження зазначених розробок сприяло: підвищенню точності прогнозування доходів; оптимізації розподілу інвестиційних ресурсів між проектами; скороченню часу реакції на критичні відхилення; забезпеченню фінансової стійкості підприємства в умовах турбулентності; підвищенню якості стратегічного та оперативного планування.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради.

Операційний директор  
 ТОВ "СМАЙЛ КОНСТРАКШН"



Вячеслав МАЛЕЖИК

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Публікації у наукових фахових виданнях

1. Закревський Т.М. Стратегічні напрями розвитку індустрії нерухомості в країнах світу та в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-11>
2. Закревський Т.М. Аналітичний інструментарій оцінки та планування доходів підприємств сфери девелопменту нерухомості. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 4 (56). С. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2024.4.12>
3. Закревський Т.М. Система контролю результативності планування доходів підприємств в сфері девелопменту житлової нерухомості. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 2 (58). С. 154–161. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.2.17>
4. Закревський Т.М. Особливості формування доходів суб'єктів господарювання у сфері девелопменту житлової нерухомості. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 4 (81). С. 373–378. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-56>
5. Закревський Т.М. Формування системи інформаційного забезпечення підвищення ефективності планування доходів підприємств сфери девелопменту. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2025. Вип. 3. С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-1>

### Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Закревський Т. М. Передумови та перспективи розвитку сфери девелопменту в Україні. *Економіка та безпека бізнесу в XXI столітті* : тези доп. І Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 24–25 трав. 2023 р.) / відп. ред. О. І. Міняйло. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 45–46. DOI: 10.31617/k.knute.2023-05-24-25.
2. Закревський Т. М. Особливості визначення доходів підприємств девелопменту нерухомості. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування, забезпечення*. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 23-24 травня 2024 р. [Електронний ресурс] / Редкол.: В. А. ШАЛОМЕЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. URL: [https://old.zp.edu.ua/uploads/dept\\_s&r/2024/conf/1.3/RUIRCGTGAP-2024\\_proc.pdf](https://old.zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2024/conf/1.3/RUIRCGTGAP-2024_proc.pdf)
3. Закревський Т. М. Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення планування доходів підприємств у сфері девелопменту нерухомості. *Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу* [Електронний ресурс] : матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 10 груд. 2024 р.). Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. С. 278-281. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a0c6fffe-59ad-4368-9b8c->

[8aee7c4a23e7/content](https://www.researchgate.net/publication/396448770_EKONOMIKA_PIDPRIEMSTVA_SUCASNI_PROBLEMI_TEORII_TA_PRAKTIKI)

4. Закревський Т. М. Еволюція девелопменту: концептуальний розвиток та українські особливості. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : зб. матеріалів Чотирнадцятої Міжнар. наук.-практ. конф. (12 верес. 2025 р.). Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 174-175. URL: [https://www.researchgate.net/publication/396448770\\_EKONOMIKA\\_PIDPRIEMSTVA\\_SUCASNI\\_PROBLEMI\\_TEORII\\_TA\\_PRAKTIKI](https://www.researchgate.net/publication/396448770_EKONOMIKA_PIDPRIEMSTVA_SUCASNI_PROBLEMI_TEORII_TA_PRAKTIKI)

5. Закревський Т. М. Аналіз динаміки розвитку ринку нерухомості України в умовах кризових явищ. *Соціально-економічні та правові проблеми розвитку країн*: матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 23-24 жовт. 2025 р.). Прага: Oktan Print, 2025. С. 119-124. DOI: 10.46489/XIMNPK-25.

6. Закревський Т. М. Трансформація парадигми планування доходів підприємств сфери девелопменту в епоху цифрової економіки: теоретико-методологічний аспект. *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 7 лист. 2025 р.). Частина II. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 167-170. <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ef782907-66a3-4300-8e9d-930cd0630188>

7. Блакита Ганна, Закревський Тарас. Інноваційні підходи до планування доходів девелоперських компаній. *Економіка та безпека бізнесу в XXI столітті [Електронний ресурс]* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 22 трав. 2025 р.). Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2025. С.26-29. <https://ur.knute.edu.ua/items/5950afa7-4474-48dc-9e0d-b1e778cb72a2>

8. Закревський Т. М. Вплив цифровізації на розвиток ринку девелопменту: глобальні тенденції та українські перспективи *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання*: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту, (м. Рівне, 14 листопада 2025 року). Рівне : НУВГП, 2025. С.331-336