

**Ганна ШПАКОВА,**

д-р екон. наук, професор

ORCID: 0000-0003-2124-0815

**Володимир ЛИЧ,**

д-р екон. наук, професор

ORCID: 0000-0001-9024-1593

**Олексій МОСТОВЕНКО,**

канд. екон. наук, доцент

ORCID: 0009-0009-1632-3510

**Тетяна ІВАНОВА,**

канд. екон. наук, доцент

ORCID: 0000-0001-8883-7881

*Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ*

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ-ДЕВЕЛОПЕРІВ**

*У статті узагальнено наукові підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємств-девелоперів та обґрунтовано методичні засади побудови системи вимірювання результативності, яка поєднує інвестиційні, фінансові, ринкові, процесні й регуляторні критерії. Актуальність теми визначається високою капіталомісткістю девелоперських програм, портфельним характером проєктів, залежністю грошових потоків від темпів будівництва й продажів та зростанням вимог до прозорості управління у процесі відбудови. Метою є розроблення узагальненого методичного підходу до оцінки ефективності стратегії розвитку девелопера на основі стратегічного управлінського обліку та багатокритеріального моніторингу. Методологічну основу становлять логічний і порівняльний аналіз, систематизація, узагальнення, структуризація та елементи прикладного проєктного аналізу. Запропоновано трактувати ефективність стратегії розвитку девелопера як ступінь досягнення стратегічних цілей у часовому вимірі з урахуванням обмежень ліквідності, ризику, правової відповідності та збереження керованості портфелем. Сформовано структуру показників за п'ятьма контурами: інвестиційно-фінансовим, ринково-маркетинговим, операційно-процесним, ризиково-безпековим і комплаєнс-регуляторним; обґрунтовано застосування «подвійного фільтра» оцінювання (спочатку платоспроможність і стійкість потоків, далі – дохідність і вартість капіталу). Практична цінність полягає у можливості використання запропонованих положень для розроблення внутрішніх регламентів стратегічного управлінського обліку, систем КРІ та процедур періодичного перегляду стратегії в девелоперських компаніях.*

**Ключові слова:** *стратегічний управлінський облік, інвестиції, стратегія, девелопмент, розвиток підприємств-девелоперів, будівельні підприємства.*

ISSN друкованої версії: 2707-501X

ISSN електронної версії: 2707-9376



© Шпакова Г.В., Лич В.М., Мостовенко О.О., Іванова Т.М., 2026

**Актуальність теми дослідження.** Девелоперська компанія поєднує функції ініціатора, організатора та інтегратора проектів нерухомості; її стратегія розвитку визначає напрями зростання, логіку формування портфеля, модель взаємодії зі стейкхолдерами та фінансово-організаційні механізми реалізації об'єктів. Ринок нерухомості характеризується високою капіталомісткістю, тривалими інвестиційними циклами, значною часткою авансових витрат і нерівномірністю грошових потоків, що підвищує чутливість стратегічних рішень до затримок, подорожчання ресурсів і коливань попиту. В умовах відбудови України та макроекономічної невизначеності зростає потреба в довгостроковому стратегічному управлінні девелоперськими компаніями, орієнтованому на поєднання національних практик із релевантними міжнародними підходами до стратегування та контролю результатів.

Оцінювання ефективності стратегії розвитку девелопера ускладнюється багатокритеріальністю цілей: поряд із фінансовими результатами вагомими є дотримання строків введення об'єктів, забезпечення якості, виконання містобудівних вимог, підтримання довіри покупців і партнерів та збереження економічної безпеки компанії. Моніторинг результатів функціонування будівельних підприємств як базис оцінювання економічної безпеки акцентує доцільність перетворення оцінювання на регулярну управлінську процедуру з чіткими показниками, пороговими значеннями та механізмами реагування [2]. Відтак актуалізується розроблення методичних підходів, які узгоджують стратегічні цілі девелопера з вимірюваними індикаторами та процедурою періодичного перегляду, спираючись на інструментарій стратегічного управлінського обліку і стратегічного менеджменту.

**Постановка проблеми.** Проблема полягає в тому, що в практиці девелоперських компаній оцінювання результативності стратегії нерідко зводиться до підсумкового аналізу фінансового результату або контролю окремих проєктних показників, таких як дотримання графіка та обсяг продажів, без їх цілісного узгодження зі стратегічними цілями. Це не враховує портфельної природи девелопменту та підвищує ризик ухвалення формально прибуткових рішень, які водночас є нестійкими з погляду ліквідності або вразливими з позицій нормативного дотримання. Оцінювання додатково ускладнюється необхідністю поєднання різних часових горизонтів, а саме короткострокового, що відображає ліквідність і платоспроможність, середньострокового, пов'язаного з досягненням проєктних віх і темпом продажів, та довгострокового, який характеризує капіталізацію, конкурентоспроможність і ринкову присутність. Відповідно методика оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємств-девелоперів має забезпечувати трансляцію стратегічних пріоритетів у систему ключових показників результативності та управлінської звітності, зіставлення планових і фактичних результатів з урахуванням ризиків і сценаріїв, порівняння альтернатив розвитку за сукупністю інвестиційних, ринкових, процесних і нормативних критеріїв, а також формування підстав для коригування стратегії та портфеля проєктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий дискурс щодо оцінювання ефективності стратегій у будівельній сфері поєднує загальнотеоретичні підходи стратегічного менеджменту з галузевими дослідженнями девелопменту, маркетингу та економічної безпеки. О.В. Романенко, аналізуючи стратегічне управління будівельними девелоперськими компаніями, акцентує необхідність інституціоналізації стратегічних рішень через механізми планування, контролю та адаптації до змін зовнішнього

середовища [1]. П.А. Фісуненко, Ю.В. Орловська та О.В. Каховська обґрунтовують моніторинг результатів функціонування будівельних підприємств як основи оцінювання економічної безпеки, підкреслюючи роль регуляторної аналітики та системи індикаторів фінансових і нефінансових загроз [2]. Маркетингові компоненти стратегії розкривають С.В. Леонова, Л.В. Рудник і Н.Р. Басараб, які наголошують на потребі адаптації комунікацій і позиціонування в умовах повоєнного відновлення [3]. М.Ф. Плотнікова та О.С. Яковенко систематизують теоретичні аспекти формування стратегії розвитку у будівництві, створюючи підґрунтя для структуризації цілей і порівняння стратегічних альтернатив [4]. Н.І. Решітко, досліджуючи управління попитом на послуги будівельних компаній, підкреслює значення інструментів стабілізації доходів і підтримання завантаження потужностей [5]. Цифрову трансформацію як компонент конкурентної стратегії конкретизують П.А. Фісуненко, В.С. Подрез і В.А. Спиридоненков у дослідженні цифрової маркетингової стратегії девелопера [6]. Інформаційно-аналітичну основу оцінювання формує стратегічний управлінський облік: Л.Ю. Шевців розкриває інструменти, що узгоджують стратегічні цілі з бюджетуванням, центрами відповідальності та управлінською звітністю [7]. О.Ю. Беленкова обґрунтовує методологічну платформу формування стратегічної конкурентоспроможності будівельного підприємства, релевантну для включення до системи оцінювання показників конкурентних переваг, інноваційності та організаційних компетенцій [8]. Навчальні видання з девелопменту (О.С. Петраковська, Ю.О. Тацій [9]; В.І. Савенко, О.М. Лівінський, О.І. Курок [10]) конкретизують зміст управлінських процесів девелопера. Методологія стратегічного управління, представлена З.Є. Шершньювою, дає змогу формалізувати оцінювання у вигляді стратегічної карти, системи показників і циклу «планування – реалізація – контроль – коригування» [11]. Норми містобудівної [12] та інвестиційної діяльності [13] задають критерії правової відповідності, які слід інтегрувати у методику. С.В. Зайчук обґрунтовує портфельний підхід у сучасному девелопменті, що підсилює логіку оцінювання стратегії через управління портфелем проєктів [14]. Водночас наявні праці переважно висвітлюють окремі аспекти (стратегування, маркетинг, безпека, цифровізація) й меншою мірою пропонують інтегровану методику оцінки ефективності стратегії девелопера з одночасним урахуванням портфеля, інвестиційних результатів, ризик-орієнтованих обмежень і вимог компенсаєнсу, що зумовлює потребу в систематизації підходів і формуванні відтворюваного інструментарію.

**Метою дослідження** є систематизація підходів до оцінки ефективності стратегії розвитку девелоперів та обґрунтування інтегрованих критеріїв і показників на основі управлінського обліку, інвестаналізу й моніторингу з урахуванням портфеля та вимог права.

**Основний виклад матеріалу.** Оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства-девелопера доцільно розглядати як багатокритеріальний процес, спрямований на перевірку того, чи забезпечує стратегія досягнення довгострокових цілей у часовому вимірі за умов прийняттого рівня ризику, ліквідності та правової визначеності. На відміну від підрядних організацій, девелопер управляє портфелем проєктів і контрактною структурою, тому ефективність стратегії відображається не лише у фінансовій звітності, а й у здатності компанії формувати й реалізовувати проєктний портфель, підтримувати довіру клієнтів, забезпечувати керованість процесів і відповідність регуляторним вимогам.

Методичні засади оцінювання ефективності стратегії пропонуються будувати на таких принципах:

- принцип портфельності полягає в тому, що показники мають формуватися на рівні компанії і на рівні проєктів із урахуванням їх взаємозв'язків, конкуренції за ресурси та ефектів диверсифікації;
- принцип часовості: оцінювання повинно включати перевірку досягнення стратегічних результатів у кожному періоді, а не лише за підсумком завершення проєкту; це запобігає ситуаціям, коли прибутковість «на папері» супроводжується касовими розривами чи порушенням строків;
- принцип інтегрованості: стратегія девелопера має фінансовий, інвестиційний, маркетинговий, процесний та регуляторний виміри, тому система оцінювання повинна включати відповідні контури показників [1; 3; 10-13];
- принцип ризик-орієнтованості: ефективність стратегії доцільно оцінювати з урахуванням порогів економічної безпеки та раних сигналів погіршення фінансової стійкості, що узгоджується з підходом до моніторингу результатів будівельних підприємств [2].

Інформаційною основою оцінювання має виступати стратегічний управлінський облік, який забезпечує зв'язування стратегічних цілей із бюджетами, центрами відповідальності та управлінською звітністю. У межах підходу Л.Ю. Шевців стратегічний управлінський облік розглядається як система, що підтримує стратегічні рішення через планування, аналіз відхилень, управління витратами та результатами, формування аналітичної інформації для менеджменту [7]. Для девелопера це означає доцільність виділення центрів відповідальності за етапами девелопменту (земельний блок, проєктування, будівництво, маркетинг і продаж, юридичний супровід), запровадження проєктного бюджетування і регулярного план-факт контролю. Така побудова створює можливість пов'язувати стратегічні ініціативи (масштабування, цифровізація, сервісні стандарти) із вимірюваними показниками та відповідальними підрозділами.

З урахуванням змісту девелоперської діяльності систему показників оцінки ефективності стратегії розвитку пропонується структурувати за п'ятьма контурами.

1) Інвестиційно-фінансовий контур відображає результативність інвестиційної програми і фінансову стійкість компанії. До нього доцільно включати: показники виконання інвестиційного бюджету, дохідність портфеля проєктів, маржинальність, структуру капіталу, динаміку власного капіталу та здатність компанії фінансувати капітальні витрати без критичних касових розривів. Методично важливим є застосування «подвійного фільтра»: спочатку перевірка платоспроможності у часі (чи покривають прогнози надходження обов'язкові платежі, чи дотримуються внутрішні ліміти ліквідності та боргу), а далі – оцінка економічної доцільності і дохідності альтернатив. Така логіка узгоджується із загальними підходами стратегічного управління, де реалізованість стратегії є передумовою її ефективності [11].

2) Ринково-маркетинговий контур визначає для девелопера швидкість комерціалізації об'єкта безпосередньо трансформується у грошові потоки, тому оцінювання стратегії має включати показники попиту, продажів, цінової політики та якості взаємодії з клієнтами. С.В. Леонова, Л.В. Рудник і Н.Р. Басараб підкреслюють важливість адаптації маркетингових стратегій до умов повенного відновлення та змін очікувань споживачів [3], що обумовлює необхідність вимірювати ефективність каналів комунікації, конверсію лідів у продажі, індекси задоволеності та довіри. Н.І. Решітко, досліджуючи управління попитом на послуги будівельних компаній, акцентує на стратегічній ролі інструментів управління

попитом [5]; для девелопера це може бути операціоналізовано через показники темпу попередніх продажів/бронювань, структури попиту за сегментами та чутливості до цінових змін.

3) Операційно-процесний контур оцінює здатність компанії реалізовувати проекти у межах строків, бюджету та технічних параметрів. Підручник з адміністрування девелопменту підкреслює комплексність координації учасників, контрактного управління та контролю календарних показників [10]. Відтак релевантними є індикатори відхилення фактичних строків від планових, відхилення кошторису, частка погоджених змін проєктних рішень, частота переробок і рекламаций, рівень готовності об'єкта за ключовими віхами. Сервісно-орієнтовані стратегії у будівельній сфері, розглянуті Г.Рибаким і В.Курбатовим [5], вказують на необхідність включення до оцінювання також процесних показників якості сервісу (швидкість реагування, якість післяпродажного супроводу), оскільки вони впливають на довіру клієнтів і темп продажів.

4) Ризиково-безпековий контур є необхідним, оскільки девелоперські проєкти чутливі до змін вартості ресурсів, попиту та регуляторних затримок, ефективність стратегії має оцінюватися з позицій економічної безпеки. У межах підходу П.А. Фісуненка, Ю.В. Орловської та О.В. Каховської моніторинг результатів функціонування слугує інструментом раннього виявлення загроз [2]. Для методики оцінювання стратегії це означає доцільність встановлення порогових значень (ліміти боргового навантаження, мінімальні резерви ліквідності, допустимі відхилення строків і бюджету) та використання сценарного аналізу. У поєднанні з ітеративною логікою оптимізації девелоперської діяльності, яку обґрунтовують П.А. Фісуненко і О. Герасименко [7], це створює основу для регулярного коригування стратегічних рішень залежно від фактичних результатів контролю.

5) Комплаєнс-регуляторний контур. Реалізованість і результативність девелоперської стратегії значною мірою визначається правовими вимогами. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» встановлює засади містобудування та процедури, що впливають на строки і правову визначеність проєктів [12], а Закон України «Про інвестиційну діяльність» визначає загальні умови інвестування та права учасників [13]. Відповідно до методики оцінювання доцільно включати індикатори дотримання ключових регуляторних етапів (наявність містобудівних умов, дозвоільної документації, оформлення прав), результати перевірок і аудитів, а також показники правових ризиків (кількість спорів, затримки через регуляторні процедури). Навчальний посібник з девелопменту нерухомості та сталого розвитку міст [9] підкреслює значущість узгодження девелоперських рішень із контекстом міського розвитку, що може бути враховано через індикатори соціально-містобудівної відповідності та сталості об'єктів.

З урахуванням зазначених контурів доцільно формалізувати алгоритм оцінювання ефективності стратегії розвитку девелопера. Перший крок – побудова стратегічної карти цілей і декомпозиція їх до рівня КРІ, що відповідає загальній методології стратегічного управління [11]. Другий крок – закріплення КРІ у системі стратегічного управлінського обліку та управлінської звітності (визначення формул, джерел даних, відповідальних осіб і періодичності) [7]. Третій крок – встановлення планових значень, порогів економічної безпеки та процедур реагування на відхилення [2]. Четвертий крок – регулярне порівняння плану і факту, аналіз причин відхилень і прийняття рішень щодо коригування стратегії, проєктів або ресурсного забезпечення. П'ятий крок – порівняння стратегічних альтернатив

(сценаріїв розвитку) за інтегрованим набором критеріїв, включаючи конкурентоспроможність та організаційні компетенції, на що вказує методологічна платформа стратегічної конкурентоспроможності будівельного підприємства [8].

Важливою методичною вимогою є урахування портфельної природи девелопменту. С.В. Зайчук, розкриваючи компоненти методологічної платформи формування господарського портфеля у сучасному девелопменті, підкреслює необхідність системного підходу до портфельних рішень [14]. У контексті оцінювання стратегії це означає: вимірювання концентрації портфеля (за сегментами, територіями, підрядниками, джерелами фінансування); оцінювання пропускну здатності організації (управлінські ресурси, компетенції, цифрові інструменти); аналіз внутрішніх ефектів диверсифікації та перерозподілу ліквідності між проєктами. Таке портфельне вимірювання дозволяє точніше інтерпретувати результати і уникнути помилкових висновків, коли успіх окремого проєкту маскує стратегічні ризики на рівні компанії.

Окремої уваги потребує оцінювання цифрових ініціатив як елементу стратегії розвитку. П.А. Фісуненко, В.С. Подрез та В.А. Спиридоненков показують значущість цифрової маркетингової стратегії девелопера для комунікації з клієнтами і підтримання продажів [6]. У методиці оцінювання це може бути відображено через показники цифрової зрілості (охоплення цифрових каналів, ефективність CRM-процесів, якість аналітики лідів), а також через інтеграцію цифрових інструментів у управлінський облік (оперативність даних, автоматизація звітності, прозорість план-факт аналізу).

Таким чином, методичні підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку підприємств-девелоперів мають ґрунтуватися на інтеграції стратегічного управлінського обліку, інвестиційного аналізу, моніторингу економічної безпеки та врахуванні маркетингових і регуляторних детермінант. Їх практична реалізація передбачає розроблення внутрішніх регламентів, що закріплюють показники, процедури моніторингу та механізми коригування, забезпечуючи відтворюваність управлінських рішень і підвищення керованості портфелем девелоперських проєктів.

Методично важливою є побудова зв'язку між стратегічними цілями та інвестиційною програмою девелопера. Оскільки стратегія розвитку реалізується через ініціювання, підготовку та виконання конкретних проєктів, оцінювання має включати правила відбору проєктів у портфель і критерії їх пріоритезації. З позицій стратегічного управління доцільно виділяти цілі зростання (масштабування портфеля, вихід у нові сегменти), цілі ефективності (оптимізація витрат, підвищення оборотності капіталу), цілі стійкості (зниження ризиків, забезпечення ліквідності) та цілі репутаційно-сервісного характеру (довіра клієнтів, якість взаємодії) [1; 5; 11]. Для кожної групи цілей формуються показники як на рівні компанії, так і на рівні проєктів, що забезпечує порівнюваність альтернатив і контроль виконання програми розвитку.

У частині інвестиційного аналізу доцільно поєднувати показники дохідності й окупності з індикаторами стійкості грошових потоків. Для девелопера типова ситуація, коли позитивні довгострокові результати можуть супроводжуватися дефіцитом ліквідності на інвестиційній фазі. Тому оцінювання ефективності стратегії передбачає аналіз календарного профілю cash flow на рівні портфеля: узгодженість пікових витрат, наявність резервів, допустимий рівень короткострокових зобов'язань і гнучкість фінансування. Такий підхід кореспондує

з необхідністю стрес-тестування й контролю порогів економічної безпеки, обґрунтованих у моніторингових підходах [2]. На методичному рівні це може бути реалізовано через внутрішні ліміти (мінімальний залишок коштів, ліміт концентрації боргу, ліміт інвестицій у стадії високої невизначеності), які виступають умовами допустимості стратегічних сценаріїв.

Декомпозиція показників за стадіями девелоперського циклу підвищує точність оцінювання та полегшує управлінські висновки. На передінвестиційній стадії (земельні права, містобудівні умови, проектування) результативність стратегії доцільно вимірювати індикаторами готовності: строк отримання ключових вихідних даних і дозволів, якість проєктної документації, сформованість контрактів підряду, структура ризиків і забезпеченість ресурсами для старту. На інвестиційній стадії домінують показники дисципліни виконання: відхилення строків і кошторису, динаміка готовності, виконання плану освоєння коштів, управління змінами та рекламаціями [10]. На завершальній і експлуатаційній стадіях результативність стратегії відображається через швидкість продажів/заселення, якість оформлення прав, рівень задоволеності клієнтів, стабільність орендних надходжень (для комерційної нерухомості), а також через показники репутаційних наслідків і повторних звернень. Такий фазовий підхід дозволяє розрізняти причини відхилень і уникати запізненого реагування.

Для агрегування різнорідних показників у єдину оцінку ефективності стратегії доцільно застосовувати комбінування кількісних метрик і експертно-нормативних оцінок. З одного боку, фінансові та інвестиційні показники можуть обчислюватися за уніфікованими формулами й порівнюватися у динаміці. З іншого боку, комплаєнс-показники або індикатори якості управління часто мають дискретний характер (виконано/не виконано, відповідає/не відповідає). Тому в методиці можна передбачити процедури нормалізації показників (переведення у шкалу 0–1 або 0–100), визначення ваг за стратегічними пріоритетами та розрахунок інтегральної оцінки за контурами. Вибір ваг доцільно прив'язувати до стратегічної карти цілей і погоджувати у межах корпоративної системи стратегічного управління, описаної у фундаментальних підходах [11]. При цьому інтегральна оцінка не замінює аналізу первинних метрик, а слугує інструментом порівняння сценаріїв і фокусування управлінської уваги на «слабких ланках».

У частині конкурентоспроможності методика оцінювання має відображати здатність компанії формувати стійкі конкурентні переваги. Методологічна платформа формування стратегічної конкурентоспроможності, запропонована О.Ю. Беленковою, актуалізує необхідність поєднання ресурсного потенціалу, організаційних компетенцій та ринкових результатів у системі стратегічного аналізу [8]. Для девелопера це може бути відображено через індикатори: ефективність управління підрядним ланцюгом, здатність забезпечувати якість і строки, інноваційність продукту, розвиненість сервісних стандартів, а також через показники бренду та довіри. У методичній площині доцільним є встановлення зв'язку між показниками конкурентоспроможності та фінансовими результатами (наприклад, вплив репутації на темп продажів і цінову премію), що узгоджується з клієнтоцентричними підходами у будівельній сфері [5].

Роль міського контексту та сталого розвитку підсилюється у сучасному девелопменті, оскільки інфраструктурні обмеження, енергоефективність та соціальна прийнятність об'єктів впливають на ризики й економічні результати. Підходи до девелопменту нерухомості та сталого розвитку міст, узагальнені

О.С. Петраковською та Ю.О. Тацієм, обґрунтовують необхідність врахування містобудівних і соціально-екологічних параметрів у плануванні та реалізації проєктів [9]. У методиці оцінки ефективності стратегії це може бути реалізовано через включення показників відповідності проєктів міським планам, енергоефективності, якості середовища, транспортної доступності та комунікацій із громадою, що знижує ризики конфліктів і затримок та підвищує інституційну надійність портфеля.

Нормативно-правовий вимір оцінювання ефективності стратегії слід розглядати як поєднання обмеження і інструмента зниження ризиків. Включення компласнс-індикаторів дозволяє пов'язати стратегічні рішення із дотриманням процедур у сфері містобудування та інвестування, забезпечуючи прозорість та передбачуваність реалізації проєктів [12; 13]. На практиці це може включати: контроль строків і якості підготовки документів, виконання вимог щодо публічності, наявність юридичних висновків і відповідність внутрішніх регламентів вимогам законодавства. Такі індикатори особливо важливі при масштабуванні портфеля, коли одночасне ведення кількох проєктів підвищує ризик помилок і втрати керованості.

Важливим компонентом методики є визначення організаційних процедур оцінювання. Доцільно встановити єдиний цикл стратегічного контролю: щомісячний оперативний моніторинг ключових показників (ліквідність, графік будівництва, продажі), щоквартальний перегляд виконання стратегічних ініціатив і коригування бюджетів, а також щорічний перегляд стратегічної карти цілей і портфеля проєктів. Ітеративний характер девелоперської діяльності, підкреслений у сучасних дослідженнях [7], обумовлює доцільність регулярного оновлення прогнозів і переоцінювання стратегічних сценаріїв на основі фактичних даних. Для забезпечення відтворюваності рішень такі процедури мають бути закріплені у внутрішніх регламентах стратегічного управлінського обліку та управлінської звітності.

У підсумку методика оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства-девелопера може бути представлена як система взаємопов'язаних елементів: стратегічна карта цілей, контури показників, регламенти обліку і звітності, пороги безпеки та механізми коригування. Її застосування створює умови для переходу від фрагментарного контролю до системного стратегічного управління, підвищує прозорість управлінських рішень і сприяє узгодженню інтересів стейкхолдерів у межах реалізації девелоперських програм [1; 7; 10].

Для підвищення прикладної цінності методики доцільно визначити мінімальний «ядровий» набір показників, який може застосовуватися незалежно від спеціалізації девелопера, а також розширений набір, що адаптується до сегмента (житлова, комерційна, інфраструктурна нерухомість) і бізнес-моделі компанії. До ядра можуть входити: виконання інвестиційного бюджету; запас ліквідності (коефіцієнт покриття короткострокових зобов'язань та мінімальний залишок грошових коштів); відхилення строків будівництва; темп продажів/укладання договорів; частка рекламаций і вартість усунення дефектів; кількість критичних регуляторних відхилень; індекс довіри клієнтів (через опитування або індикатори повторних звернень). Розширений набір може включати показники цифрової ефективності (вартість залучення клієнта у цифрових каналах, конверсія на етапах воронки), показники управління попиту (еластичність продажів до ціни, структура попиту за сегментами) [6, с.105], а також показники конкурентоспроможності та інноваційності продукту [8].

Окремим методичним питанням є узгодження показників на рівні проєкту та на рівні компанії. Рекомендовано застосовувати каскадування цілей: корпоративні KPI (наприклад, ріст портфеля, фінансова стійкість, якість сервісу) деталізуються у проєктні KPI (строки, бюджет, продажі, якість), а також у KPI центрів відповідальності (підготовка документів, контрактне управління, маркетингова активність). Така каскадна логіка відповідає методології стратегічного управління та забезпечує узгодженість управлінських рішень по всій організації [11].

У контексті оцінювання ефективності стратегії розвитку важливо також враховувати, що девелоперська компанія працює в середовищі високих транзакційних витрат: витрати на підготовку документації, юридичний супровід, погодження та контроль можуть істотно впливати на результати. Тому при порівнянні стратегічних альтернатив доцільно окремо фіксувати транзакційні витрати як компонент ефективності та як індикатор керованості процесів адміністрування девелопменту [10; 12]. Включення такого показника стимулює організаційні поліпшення, скорочення непродуктивних витрат і підвищення прозорості.

З огляду на зазначене, запропонований методичний підхід може застосовуватися як основа для внутрішнього стандарту оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства-девелопера, що уніфікує показники, процедури та звітність і створює передумови для підвищення керованості девелоперського портфеля в умовах змінної ринкової кон'юнктури.

**Висновки.** Оцінка ефективності стратегії розвитку підприємств-девелоперів потребує багатокритеріального підходу, який виходить за межі підсумкової фінансової результативності та враховує часову платоспроможність, процесну керованість, економічну безпеку, ринкову довіру й правову визначеність. Обґрунтовано доцільність формування системи оцінювання на основі п'яти контурів показників: інвестиційно-фінансового, ринково-маркетингового, операційно-процесного, ризиково-безпекового та комплаєнс-регуляторного. Показано, що стратегічний управлінський облік забезпечує інформаційну базу для трансляції стратегічних цілей у KPI, бюджети та управлінську звітність, а регулярний моніторинг і сценарний аналіз створюють підстави для ітеративного коригування стратегічних рішень відповідно до фактичних результатів реалізації проєктів. Урахування портфельної природи девелопменту та процедур адміністрування проєктів дозволяє підвищити якість управлінських висновків і запобігти «локальній оптимізації» на рівні окремих об'єктів. Перспективами подальших досліджень є розроблення прикладних методик інтеграції показників стратегічної конкурентоспроможності та цифрової зрілості у систему оцінювання ефективності стратегії розвитку девелоперських компаній, з урахуванням умов післявоєнного відновлення та трансформації попиту.

#### **Список літератури:**

1. Романенко О.В. Стратегічне управління будівельними девелоперськими компаніями: український та міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-93>
2. Фісуненко П.А., Орловська Ю.В., Каховська О.В. Моніторинг результатів функціонування будівельних підприємств як базис оцінювання економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2021. №30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-61>

3. Леонова С.В., Рудник Л.В., Басараб Н.Р. Формування ефективних маркетингових стратегій підприємствами будівельної галузі в умовах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-151>.
4. Плотнікова М.Ф., Яковенко О.С. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємницької діяльності у будівництві. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-125>.
5. Решітко Н.І. Стратегічні підходи до управління попитом на послуги будівельних компаній. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-45>.
6. Фісуненко П. А., Подрез В. С., Спиридоненков В. А. Реалізація цифрової маркетингової стратегії девелопера. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Т. 36 (75). № 2. С. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-15>.
7. Шевців Л.Ю. Стратегічний управлінський облік і аналіз: навч. посіб. Львів: Галич-Прес, 2025. 504 с. URL: [https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/СТРАТЕГІЧНИЙ-ОБЛІК\\_NaSayt-1\\_compressed.pdf](https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/СТРАТЕГІЧНИЙ-ОБЛІК_NaSayt-1_compressed.pdf) (дата звернення: 10.01.2026).
8. Беленкова О.Ю. Методологічна платформа формування стратегічної конкурентоспроможності підприємства будівельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.105](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.105)
9. Петраковська О.С., Тацій Ю.О. Девелопмент нерухомості та сталий розвиток міст: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Київ», 2015. 504 с.
10. Савенко В.І., Лівінський О.М., Курок О.І., Бондаренко М.І., Куліков П.М., Виноградов В.В. Організація, планування і управління в будівництві: підручник / за заг. ред. В.І. Савенка [та ін.]; Київ: нац. ун-т буд-ва і архіт., Глухів. нац. пед. ун-т ім. О. Довженка. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Людмила, 2023. 579 с.
11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
12. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 №3038-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (дата звернення: 10.01.2026).
13. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 10.01.2026).
14. Зайчук С.В. Визначальні компоненти методологічної платформи формування господарського портфеля підприємства в оновленому форматі сучасного девелопменту. *Будівельне виробництво*. 2023. № 76. С. 85–92. URL: <https://ndibv-building.com.ua/index.php/Building/article/download/491/230> (дата звернення: 10.01.2026).

**Hanna SHPAKOVA, Volodymyr LYCH, Oleksii MOSTOVENKO, Tetiana IVANOVA**

***Methodological approaches to assessing the effectiveness of development strategies for real estate developer enterprises***

*The paper synthesizes scholarly approaches to assessing the effectiveness of developer enterprises' development strategies and substantiates methodological principles for building a performance measurement system that integrates investment, financial, market, process, and regulatory criteria. The relevance of the topic is driven by the high capital intensity of development programs, the portfolio nature of projects, the dependence of cash*

*flows on construction and sales pace, and the tightening requirements for management transparency and compliance with urban planning and investment regulations during the recovery process. It is shown that reducing evaluation to final financial outcomes or monitoring isolated project indicators fails to capture the multi-criteria nature of a developer's strategic objectives and increases the risk of adopting decisions that are formally profitable yet liquidity-unstable or compliance-vulnerable.*

*The study aims to develop a generalized methodological approach to evaluating a developer's strategy effectiveness based on strategic management accounting and multi-criteria monitoring. The methodological framework includes logical and comparative analysis, systematization, generalization, structuring, and elements of applied project analysis. Strategy effectiveness is interpreted as the degree of achievement of strategic goals over time, subject to liquidity and risk constraints, legal compliance requirements, and the ability to maintain portfolio controllability. The need to cascade strategy into a KPI system and management reporting by responsibility centers, supported by regular plan–fact analysis, is substantiated as a means of ensuring repeatability of evaluation and reducing managerial subjectivity.*

*A system of indicators is structured across five dimensions: investment-financial (investment performance, cost of capital, financial resilience), market-marketing (demand, sales/lease absorption, customer trust), operational-process (schedule adherence, budget and quality control), risk-security (shock resilience, reserves, economic security), and compliance–regulatory (regulatory adherence, transparency, legal certainty). The feasibility of applying a “dual filter” evaluation is demonstrated: an initial test of solvency and cash-flow resilience in each period of implementation, followed by comparison of alternatives in terms of profitability and total cost of capital. The practical value lies in applying the proposed provisions to develop internal regulations for strategic management accounting, KPI systems, and procedures for periodic review of strategy and the project portfolio in developer companies.*

**Keywords: strategic management accounting, investments, development, development of developer enterprises, construction enterprises.**

Дата надходження статті: 16.01.2026

Дата прийняття статті: 12.02.2026