

Дмитро ПРИХОДЬКО,

канд. техн. наук, доцент

ORCID: 0000-0002-4926-4790

Богдан ЛУЦЕНКО,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0009-0007-3364-6755

Сергій БУНЯК,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0009-0005-0234-045X

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДУ, СТРУКТУРИ ТА ОБОРОТНОСТІ АКТИВІВ У МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ЗАБУДОВНИКА

Дослідження присвячене теоретико-методичному обґрунтуванню формування складу, структури та оборотності активів у межах моделі управління ресурсами забудовника. Активи девелоперської компанії визначають масштаби та динаміку реалізації інвестиційно-будівельних проєктів, формують фінансову основу операційної діяльності та впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Галузева специфіка зумовлює високу капіталомісткість, значну частку незавершеного будівництва, тривалий виробничо-комерційний цикл і підвищену чутливість до коливань ринкової кон'юнктури.

Систематизовано підходи до класифікації активів забудовника за функціональним призначенням, ступенем ліквідності, участю в операційному процесі та рівнем ризику. Обґрунтовано необхідність забезпечення структурного балансу між необоротними й оборотними активами як передумови фінансової стійкості та стабільного розвитку підприємства. Визначено ключові чинники, що впливають на формування структури активів: масштаб і диверсифікація проєктного портфеля, умови фінансування, стадія життєвого циклу будівельного об'єкта, інтенсивність грошових потоків і параметри ринкового середовища.

Особливу увагу приділено аналізу оборотності активів як інтегральності індикатору ефективності використання ресурсів. Встановлено взаємозв'язок між швидкістю обороту оборотних активів, тривалістю операційного циклу та потребою у зовнішньому фінансуванні. Підвищення оборотності розглядається як чинник зменшення вартості капіталу, оптимізації структури джерел фінансування та зростання рентабельності інвестиційних проєктів.

Сформовано концептуальні положення інтеграції параметрів складу й структури активів у модель ресурсного управління забудовника, що передбачає узгодження фінансових, інвестиційних і виробничих рішень. Запропонований підхід орієнтований на забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення ліквідності та досягнення стратегічної збалансованості розвитку.



Отримані положення можуть бути використані для вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом девелоперських компаній та підвищення ефективності їх діяльності в умовах нестабільності ринку нерухомості.

Ключові слова: *активи забудовника, структура активів, оборотність активів, ресурсна модель, фінансова стійкість, інвестиційно-будівельний проєкт, ліквідність, управління ресурсами.*

Вступ. Функціонування підприємств девелоперського сектору відбувається в умовах підвищеної капіталомісткості, тривалості виробничо-комерційного циклу та значної залежності від інвестиційних ресурсів. У таких умовах активи виступають ключовою економічною категорією, що визначає масштаби реалізації будівельних проєктів, темпи розвитку компанії та її фінансову стійкість. Раціональне формування складу та структури активів створює передумови для забезпечення безперервності операційної діяльності, своєчасного виконання зобов'язань і досягнення стратегічних цілей забудовника.

Специфіка будівельної діяльності зумовлює значну частку необоротних активів та вкладень у незавершене будівництво, що об'єктивно впливає на швидкість обороту капіталу. Наявність тривалих інвестиційних фаз, етапність фінансування та реалізації об'єктів нерухомості формують складну структуру оборотних активів, у якій вагоме місце посідають дебіторська заборгованість, авансові платежі та виробничі запаси. Така структура потребує системного аналізу з позицій забезпечення ліквідності, мінімізації фінансових ризиків і підтримання збалансованості ресурсного потенціалу.

Оборотність активів у діяльності забудовника набуває особливого значення, оскільки саме швидкість трансформації вкладених ресурсів у грошові потоки визначає потребу в додатковому фінансуванні та рівень фінансової гнучкості підприємства. Недостатня увага до оптимізації обороту капіталу може призводити до зростання витрат на залучення позикових коштів, порушення платоспроможності та зниження інвестиційної привабливості.

У сучасних умовах нестабільності ринку нерухомості, зміни вартості ресурсів та посилення конкурентного середовища формування інтегрованої моделі управління активами набуває стратегічного характеру. Така модель повинна враховувати взаємозв'язок між складом активів, їх структурними пропорціями та показниками оборотності, забезпечуючи узгодженість фінансових і виробничих рішень. Теоретичне осмислення цих процесів створює підґрунтя для підвищення ефективності управління ресурсами забудовника та забезпечення його довгострокової економічної стійкості.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління ресурсами забудовника в умовах зростання конкуренції, нестабільності фінансових ринків та обмеженості інвестиційних ресурсів. Будівельна галузь характеризується високим рівнем ризику, що пов'язаний із тривалістю реалізації проєктів, значними обсягами капіталовкладень і залежністю від макроекономічних чинників. За таких умов оптимізація структури активів і прискорення їх оборотності стають ключовими передумовами забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Недостатня узгодженість між обсягами інвестицій у необоротні активи та потребою в оборотному капіталі може призводити до дефіциту ліквідності, затримок у реалізації проєктів і зростання вартості залученого фінансування.

Водночас надмірна концентрація ресурсів у малоліквідних активах знижує гнучкість управління та обмежує можливості оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Постановка проблеми. Ефективність діяльності забудовника безпосередньо залежить від якості управління активами, що формують ресурсну базу реалізації інвестиційно-будівельних проєктів. Специфіка галузі зумовлює високу капіталомісткість, тривалий операційний цикл, нерівномірність надходження грошових потоків і значну частку незавершеного виробництва в структурі активів. За таких умов особливого значення набуває формування науково обґрунтованої моделі управління ресурсами, що забезпечує оптимізацію складу, структури та оборотності активів з урахуванням фаз життєвого циклу проєкту. Проблема полягає у відсутності комплексного підходу до інтеграції фінансових, виробничих та інвестиційних параметрів активів у єдину систему управління. У практиці діяльності забудовників часто спостерігається дисбаланс між необоротними й оборотними активами, неузгодженість темпів їх обороту з графіками фінансування, що призводить до дефіциту ліквідності або надлишкового відволікання ресурсів. Неврахування галузевих ризиків, інфляційних очікувань та змін кон'юнктури ринку нерухомості посилює фінансову нестійкість підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання управління активами підприємства широко досліджуються у фінансовому менеджменті та теорії корпоративних фінансів. У наукових працях розкрито підходи до оптимізації структури капіталу, управління оборотними активами, оцінювання ліквідності та фінансової стійкості. Значна увага приділяється показникам оборотності, циклу конверсії грошових коштів, моделюванню потреби в робочому капіталі. Разом із тим, у більшості досліджень розглядається універсальна модель підприємства без урахування галузевої специфіки будівельної діяльності. Особливості формування активів забудовника – домінування інвестицій у незавершене будівництво, значна частка дебіторської заборгованості, залежність від етапності фінансування – залишаються недостатньо систематизованими. Обмежено висвітлено питання інтеграції аналізу структури активів із моделями ресурсного планування та управління портфелем проєктів.

Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування та розроблення методичних положень щодо формування раціональної структури активів забудовника та управління їх оборотністю в контексті інтегрованої моделі ресурсного забезпечення інвестиційно-будівельної діяльності. Досягнення поставленої мети передбачає: систематизацію підходів до класифікації активів з урахуванням галузевих особливостей; визначення ключових факторів, що впливають на динаміку їх структури; аналіз показників оборотності як індикаторів ефективності використання ресурсів; обґрунтування взаємозв'язку між параметрами активів і фінансовою стійкістю забудовника. У межах дослідження також передбачається формування концептуальної моделі, що інтегрує структурні, часові та вартісні характеристики активів у систему прийняття управлінських рішень. Реалізація зазначених положень сприятиме підвищенню адаптивності та економічної результативності діяльності забудовника в умовах мінливого ринкового середовища.

Виклад основної інформації. Структура та склад активів займає одне з центральних місць у наукових дослідженнях, що стосуються управління ресурсами підприємств будівельного сектора. Особливої ваги воно набуває у моделі

управління забудовника, яка має справу з активами різної природи, ступеня ліквідності, обліку, цифрової репрезентації та економічної ролі. Теоретичне осмислення цього питання формується на перетині класичних концепцій бухгалтерського обліку, стратегічного менеджменту, цифрових інструментів і аналітичної економіки проєктів.

У класичних підходах економічної науки активи розглядаються як ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, від яких очікується отримання економічної вигоди в майбутньому. Згідно з визначенням Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), активами вважаються не лише матеріальні ресурси, а й цифрові, нематеріальні, інтелектуальні об'єкти, які мають потенціал генерувати дохід. Цей підхід знайшов підтримку у працях таких дослідників, як Б. Нідлз, Дж. Вільямс, В. Ковальов, які наголошували на необхідності включення до обліку всіх джерел потенційної вартості, включно з правами на користування інформаційними системами, ліцензіями, інженерними рішеннями, тощо [1, 2].

Особливо цінним для девелопера є формування такої класифікації активів, яка дозволяє ефективно управляти ними на різних фазах інвестиційно-будівельного циклу. У контексті цього дослідження доцільно застосовувати поділ активів на такі групи:

- Основні активи, що включають будівлі, обладнання, техніку, земельні ділянки;
- Оборотні активи, до яких належать грошові кошти, матеріальні запаси, дебіторська заборгованість;
- Нематеріальні активи, включаючи програмне забезпечення, патенти, авторські права, ВІМ-моделі;
- Інвестиційна нерухомість, яка використовується для отримання доходу або капітального зростання;
- Проєктно-інформаційні активи, такі як ERP, CRM, проєктна документація.

На рис. 1 відображено основні групи активів будівельного підприємства в моделі управління ресурсами. Кожна категорія супроводжується прикладами її змісту – від фізичних до цифрових та інформаційних елементів, які відіграють критичну роль у девелопменті.

У науковому дискурсі окремої уваги заслуговують підходи до систематизації активів відповідно до їхнього функціонального призначення. Зокрема, М. Скрипниченко у своїх роботах розглядав активи як «фундамент ресурсної архітектури підприємства», підкреслюючи, що фізичні активи є лише базовим рівнем, на якому формується потенціал створення вартості. Натомість у сучасних умовах інноваційного девелопменту критичне значення набувають "активи другого порядку": цифрові, інтелектуальні та інституціональні ресурси, здатні множити рентабельність основних факторів виробництва [3].

У працях В. Геєця, С. Ілляшенка підкреслюється, що ефективне ресурсне управління не може бути забезпечене без моделювання внутрішньої структури активів та її кореляції з типом бізнес-моделі компанії. Девелопер, як суб'єкт багатofазного інвестиційного процесу, повинен розглядати структуру активів як адаптивну систему, що змінюється залежно від фази: проєктування, будівництва, експлуатації чи перепрофілювання об'єкта [4, 5].



Рис. 1. Класифікація активів забудовника
(розроблено авторами на основі [2])

Структура активів підприємства у сфері будівництва є не просто результатом накопичення ресурсів, а відображенням стратегічного бачення забудовника, його здатності адаптувати ресурсну архітектуру до змін ринкового середовища, фінансових циклів та фаз реалізації проектів. Теоретично ця структура є мультифакторною конструкцією, яка формується під впливом як внутрішніх параметрів бізнес-моделі компанії (тип девелопменту, цільовий ринок, управлінська модель), так і зовнішніх чинників (економічна кон'юнктура, доступ до фінансування, регуляторне середовище).

Дослідження В. Снітинського, П. Гайдуцького та Ю. Прокопенка свідчать про те, що в умовах ринкової економіки структура активів має відображати стратегічний профіль компанії, а саме: націленість на прибутковість або ріст капіталізації, ступінь залучення зовнішніх ресурсів, ризикованість проєктів і гнучкість у реагуванні на ринкові виклики [6, 7]. Девелопер, як суб'єкт багатозафазного інвестиційного процесу, повинен розглядати структуру активів як адаптивну систему, що змінюється залежно від фази: проєктування, будівництво, експлуатація чи перепрофілювання об'єкта.

Відповідно до принципів стратегічного управління, структура активів повинна трансформуватися залежно від фази реалізації девелоперського проєкту. Так, на етапі проєктування до основних активів зараховуються архітектурно-планувальні рішення, права інтелектуальної власності та BIM-моделі. У фазі будівництва основним ресурсом виступають матеріальні активи, такі як обладнання, техніка, тимчасова інфраструктура [8]. У фазі експлуатації ключову роль відіграють готові об'єкти нерухомості, доходи від оренди та smart-технології. У фазі перепрофілювання – це інноваційні рішення з редевелопменту, аналітика споживчої поведінки, цифрові платформи оцінки.

Щоб узагальнити функціональний склад активів забудовника залежно від стадії проєкту, подаємо аналітичну таблицю 1, яка деталізує відповідні види активів у розрізі чотирьох основних фаз девелопменту.

Структура активів забудовника залежно від фази інвестиційного циклу

Фаза інвестиційного циклу	Основні активи	Оборотні активи	Інтелектуальні та цифрові активи
Проектування	Архітектурна документація, авторські права, інженерні моделі	Попередні платежі, передпроектні витрати	ВІМ-моделі, патенти на проєктні рішення
Будівництво	Будівельна техніка, обладнання, інфраструктурні вузли	Матеріали, грошові кошти, розрахунки з підрядниками	CRM-системи для продажу, ERP-системи управління будівництвом
Експлуатація	Будівлі, споруди, об'єкти завершеного будівництва	Доходи від оренди, поточні витрати на обслуговування	Системи контролю доступу, smart-технології
Перепрофілювання	Реконструйовані споруди, матеріально-перетворені об'єкти	Витрати на переоснащення, проєктні інвестиції	Інноваційні концепції редевелопменту, big data-аналітика

Джерело: розроблено авторами на основі [8]

Особливої ваги у сучасному девелопменті набуває саме інтелектуалізація активів. Успішні девелопери вже сьогодні інтегрують ERP-модулі з динамічними інструментами оцінки ефективності активів, що дозволяє їм оперативно реагувати на фазові виклики: від перегляду цільового призначення об'єкта – до управління продажем, перепрофілюванням або утилізацією активів.

У контексті управління ресурсами забудовника особливу роль відіграє аналіз оборотності активів, що дозволяє оцінити не лише ефективність використання ресурсної бази, а й динаміку перетворення вкладених засобів у фінансовий результат. Девелоперські компанії зазвичай працюють із великими обсягами капіталу, залученими на довгостроковий період, що обумовлює необхідність постійного моніторингу швидкості обігу активів і забезпечення їх продуктивності.

У сучасній економічній практиці розгляд оборотності активів відбувається через низку аналітичних параметрів, кожен із яких має прикладне значення в межах конкретної фази девелоперського проєкту. Зокрема, загальна оборотність активів свідчить про те, наскільки ефективно компанія трансформує свій активний портфель у виручку. У випадку девелопменту, де до активів належать як об'єкти нерухомості, так і цифрові рішення, цей параметр набуває особливої ваги: він дозволяє оцінити не лише фактичну інтенсивність експлуатації майна, а й стратегічну ефективність розміщення ресурсів [9].

Водночас, коефіцієнт оборотності основних засобів зосереджує увагу лише на тих активах, що є капіталоемкими – це будівлі, техніка, земля, що безпосередньо беруть участь у створенні кінцевого продукту. Девелопер, який інвестує значні кошти в інженерну інфраструктуру чи спеціалізоване будівельне обладнання, повинен оцінювати, наскільки ці вкладення генерують дохід на одиницю витрачених ресурсів.

Операційний цикл – це часовий індикатор, який визначає, скільки часу минає від моменту інвестування в будівельний процес до надходження грошових коштів.

У сфері девелопменту цей цикл може бути тривалим, особливо у великих житлових чи комерційних проєктах, тому для забудовника критично важливо скорочувати часові інтервали між фазами: проєктування, будівництва, реалізація.

Ще одним важливим параметром є тривалість грошового циклу – тобто період, за який вкладені кошти повертаються до обігу у вигляді грошових надходжень. Цей показник вказує, скільки часу необхідно компанії, щоб відновити ліквідність після запуску будівельного процесу. Якщо грошовий цикл є надто довгим, компанія стикається з ризиком втрати фінансової гнучкості, що може ускладнити реалізацію наступних проєктів.

Сукупно ці показники створюють базу для ухвалення управлінських рішень щодо оптимізації складу активів, підвищення ефективності проєктного планування та забезпечення фінансової стійкості. Науковці П.А. Повстюк, Ю.В. Масюк, а також зарубіжні дослідники підкреслюють, що динаміка оборотності активів є чутливим індикатором якості менеджменту, здатності компанії управляти ризиками та її готовності до швидкої адаптації до ринкових змін [10, 11].

У девелопменті, де ресурсний цикл часто триває роками, ефективне управління оборотністю активів дозволяє перетворити тривалі інвестиції у прогнозовані грошові потоки. Це, у свою чергу, формує довіру з боку інвесторів і фінансових установ, а також створює підґрунтя для масштабування діяльності без надмірного залучення боргового капіталу.

Для наочного узагальнення сутності кожного з ключових індикаторів оборотності активів подано рис. 2.



Рис. 2. Параметри оборотності активів у девелопменті
(розроблено авторами на основі [10])

У сучасному девелопменті цифровізація обліку та управління активами стає не просто опцією, а критичною умовою функціональної життєздатності компанії. Активи забудовника – від земельних ділянок і будівельної техніки до цифрових моделей, проєктної документації й комерційних прав – набувають нової якості, коли вбудовані в цифрові платформи, які дозволяють не тільки фіксувати їхній облік, а й інтерактивно керувати ефективністю використання, прогнозувати амортизаційні ризики, симулювати сценарії обігу й планувати інвестиційні потоки. Цифрове середовище перетворює актив на об'єкт аналітики, інтеграції та автоматизованого контролю.

Одним із ключових інструментів цифрового управління активами є ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які дозволяють об'єднати дані про матеріальні, нематеріальні, фінансові та людські активи в єдину платформу. У межах ERP-модуля актив стає інтерактивною сутністю: для кожної одиниці визначено вартість, термін експлуатації, ступінь зношення, пов'язані контракти, юридичні обмеження, історію переміщень, використання в проєктах та ступінь ризику. Наприклад, система SAP дозволяє моделювати сценарії вартості об'єкта залежно від ринку, зносу або зміни інфраструктурного середовища, що критично важливо для девелоперів, які працюють із об'єктами під довгострокову оренду або перепрофілювання [11].

Інтеграція ERP-середовища з BIM-технологіями (Building Information Modeling) стала революційним зрушенням у сфері будівництва, адже дала змогу вбудовувати цифрові активи (тривимірні моделі, компоновальні рішення, матеріали, технічні характеристики) безпосередньо в управлінські процеси. Таким чином, облік активів стає не просто бухгалтерською функцією, а основою сценарного управління: девелопер може в режимі реального часу отримувати звіти щодо залишкової вартості, ефективності експлуатації, кореляції між технічними параметрами та економічною віддачею.

Сучасна практика демонструє поширення платформ, що інтегрують CRM (Customer Relationship Management) і Asset Management у єдине середовище. Це дозволяє побачити актив у взаємозв'язку з поведінкою клієнта: наприклад, аналітика показує, які об'єкти користуються найбільшим попитом, які мають вищу швидкість обігу, де найбільше звернень, які параметри підвищують комерційну ефективність [12]. Такі дані не лише фіксують стан активу, а й відкривають можливості для його адаптації, перепрофілювання або оптимізації на основі клієнтської поведінки.

Окремо варто згадати інструменти Asset Performance Management (APM), які дозволяють контролювати продуктивність об'єктів нерухомості за цілою низкою індикаторів – від технічного стану до економічної доцільності. Ці модулі інтегруються із системами Business Intelligence (BI), що забезпечує багатовимірну візуалізацію і прогнозування: які активи працюють ефективно, які потребують втручання, які мають потенціал до підвищення доходності.

Цифрова трансформація також передбачає зміну підходів до оцінки активів. Якщо раніше методологія спиралася переважно на первинну вартість, залишкову ціну й амортизацію, то сучасні цифрові системи дозволяють враховувати ціннісну поведінку активу: його здатність генерувати cash flow, рівень цифрової інтегрованості, взаємодію з клієнтським потоком, вплив на бренд забудовника. Це новий рівень фінансової логіки, який трансформує саме розуміння економічної сутності активу.

У результаті цифрова трансформація не тільки пришвидшує облік, а й підвищує точність стратегічних рішень. Забудовник отримує змогу будувати ресурсну карту активів, оцінювати їх у сценарному контексті, здійснювати пріоритизацію за рівнем віддачі та вартості збереження. В умовах зростаючої складності ринку це стає безальтернативним інструментом адаптації до нестабільності та конкурентної боротьби.

Ефективність використання активів у девелопменті є стратегічним фактором довгострокової стійкості компанії. У той час як традиційна економічна теорія спиралася на поняття продуктивності основних засобів і рентабельності власного

капіталу, сучасна аналітична практика розширила цей підхід, інтегруючи багатокритеріальні моделі ефективності активів, які враховують як фінансову, так і цифрову, поведінкову, комунікаційну та інституційну складову.

Цифрова трансформація в управлінні активами девелоперських компаній вийшла за межі автоматизації обліку та стала базовою основою формування довгострокових стратегій розвитку. Цифрові інструменти дозволяють відмовитися від фрагментарного підходу до активів, де кожен елемент (земельна ділянка, техніка, BIM-модель або об'єкт незавершеного будівництва) оцінюється окремо. Натомість реалізується концепція інтегрованої моделі управління, де кожен актив – це динамічна складова стратегічної архітектури компанії.

Одним із найважливіших результатів цифрового зрушення стало впровадження систем багаторівневої аналітики активів, яка не лише фіксує факт наявності чи використання ресурсу, а й дає змогу оцінити його «поведінку» в межах ринкових, фінансових та логістичних сценаріїв. У цьому контексті поняття «стратегічна цінність активу» набуває нового змісту: вартісні характеристики доповнюються індикаторами впливу на інвестиційну привабливість, гнучкість використання, цифрову інтегрованість, ризик втрати, роль у створенні взаємодій із суміжними проектами.

Цифрові системи управління активами, які поєднують модулі ERP, CRM, BIM та Asset Management, дають змогу здійснювати багатовимірну оцінку активів. Наприклад, ERP дозволяє бачити залишкову вартість та ступінь зношення будівельного обладнання, BIM візуалізує стан інженерної інфраструктури, CRM вказує на інтерес споживачів до конкретного житлового корпусу, а модуль аналітики показує, як зміна ціни на об'єкт вплине на загальний cash flow. В сукупності це формує абсолютно новий формат управлінської логіки – не реактивної, а сценарної, не звітної, а прогностичної.

У таких умовах перед девелопером постає завдання – не просто управляти активами як інвентарем, а будувати ресурсну карту всієї компанії, де кожен об'єкт, ліцензія, права, інформаційна модель або навіть брендвана інфраструктура матимуть свою роль, вартість і вектор розвитку. Це породжує потребу у створенні системи ранжування активів – не тільки за бухгалтерською вартістю чи доходністю, а й за стратегічною релевантністю [13].

Для вирішення цього завдання в сучасній аналітичній практиці використовуються матричні моделі пріоритетів активів, які дозволяють поєднати чотири ключові вектори оцінки: стратегічну доцільність, цифрову інтегрованість, гнучкість використання та генеровану віддачу. Кожен із цих критеріїв має свої внутрішні показники, які можуть бути оцифровані та включені в систему KPI активів. Наприклад, стратегічна доцільність – це ступінь відповідності активу поточним або майбутнім етапам розвитку компанії (розширення, партнерство, логістика). Цифрова інтегрованість – це глибина присутності активу в цифрових системах управління (чи є він у BIM, чи має вбудовані датчики, чи пов'язаний із CRM, чи має API з іншими об'єктами). Гнучкість використання – це здатність активу змінити функцію без втрати вартості (наприклад, перетворення комерційного об'єкта у житловий, використання даху як фудкорт-зони тощо). Генерована віддача – це не лише дохід, а й елементи поведінкової економіки: вплив на імідж, залучення клієнтів, активність користування.

Для ілюстрації наведемо узагальнену таблицю стратегічних критеріїв оцінки активів, яка використовується у провідних девелоперських компаніях для формування аналітичного дашборду:

Таблиця 2

**Критерії стратегічної цінності активів у цифровому управлінні
девелопментом**

Критерій оцінки	Характеристика	Приклад активу
Стратегічна доцільність	Значущість активу для майбутніх сценаріїв розвитку	Земельна ділянка під перспективну транспортну розв'язку
Цифрова інтегрованість	Включення в BIM/ERP/CRM/ІoT середовище	Інженерна модель з повною інтеграцією до SAP, CRM, дронного моніторингу
Гнучкість використання	Можливість багаточільового використання або перепрофілювання	Офісне приміщення, яке адаптується під шоурум, колівінг або комерційний об'єкт
Генерована віддача	Рівень доходності, cash flow, активність залучення клієнтів	Будівля з високим трафіком та інтеграцією до партнерської логістики

Джерело: розроблено авторами на основі [13]

Ще один важливий аспект – циклічність оцінки. У цифровому середовищі оцінка активу – не разова дія, а постійний процес, що оновлюється щотижнево або щоденно. Інтеграція із BI-модулями дозволяє отримувати попередження про зміну продуктивності об'єкта, коливання попиту, зниження рентабельності або підвищення рівня витрат. Це перетворює управлінський процес на цифровий моніторинг у режимі реального часу, з автоматизованими тригерами реагування.

Таким чином, сучасна стратегія девелопера не може існувати без цифрової основи управління активами. В умовах, коли актив – це не лише будівля, а й джерело даних, поведінкових інсайтів, канал зворотного зв'язку, сегмент аналітики – підхід до управління набуває системного характеру. Актив більше не є закритим елементом; це – відкрита платформа, навколо якої формуються взаємодії, рішення, партнерства та додана вартість.

Ресурсна структура забудовника в цифрову епоху – це не баланс, а динамічна мережа капіталів, кожен із яких має свою роль, вагу, життєвий цикл і здатність до адаптації. І саме в цьому полягає ключ до довгострокової стійкості, рентабельності й масштабування у сучасному девелоперському середовищі.

У сфері забудови ефективність активів не може вимірюватися лише в категоріях облікової вартості або амортизації. Натомість, як свідчить досвід компаній KAN Development, Intergal-Bud та європейських девелоперів (Skanska, Hines), основну увагу зосереджують на трьох взаємопов'язаних компонентах: цінності активу в інвестиційному контексті, ефективності його обороту та здатності до мультиплікації прибутку в рамках проектного портфеля [14].

Одним із ключових завдань стратегічного управління активами є побудова інтегрованої ресурсної моделі, яка включає оцінку вартості активів у розрізі їх ринкової, відновної та функціональної цінності; прогнозування ефекту від їх перерозподілу або капітального ремонту; а також аналіз взаємозв'язків між активами та джерелами доходу. Така модель дозволяє не лише оцінити

ефективність поточного використання активів, а й спрогнозувати зміну їх ролі в контексті довгострокової стратегії компанії.

На рівні прикладної аналітики широко застосовуються моделі ROI (return on investment), ROA (return on assets), EVA (economic value added) і CFROI (cash flow return on investment), які доповнюються інструментами сценарного планування: наприклад, використання NPV/PI для оцінки ефективності вкладень у модернізацію активів або аналіз точки беззбитковості з урахуванням зміни вартості утримання об'єкта.

Ключовим інструментом у стратегічному управлінні активами стає портфельний підхід. Девелопер розглядає свої активи не ізольовано, а як систему, в якій кожен об'єкт впливає на інші. Наприклад, введення в експлуатацію одного об'єкта може покращити логістику для іншого, збільшити трафік, підвищити вартість оточуючої забудови. Це дозволяє перейти від управління об'єктом до управління ресурсним ландшафтом.

Системи BI-аналітики, які використовуються в цьому контексті, дозволяють будувати багатовимірні моделі оцінки: визначати KPI для активів різних класів, ідентифікувати найдоходніші компоненти портфеля, виявляти «сплячі» активи, які не генерують потоку, але потребують витрат, і на основі цього – формувати сценарії оптимізації або реорганізації.

Окремо слід згадати роль цифрового моніторингу в процесі стратегічного управління активами. Сучасні девелопери застосовують інструменти інтернету речей (IoT), щоб отримувати дані про фізичний стан об'єктів у режимі реального часу; використовують супутникові й дроніві зйомки для верифікації змін у ландшафті; впроваджують smart-системи, які автоматично сигналізують про перевищення витрат на обслуговування або падіння показників доходності.

На рис. 3 відображено чотири базові елементи системи стратегічного управління активами: моделі ефективності активів, оцінку вартості активів, стратегії управління портфелем активів та моніторинг та оптимізацію активів. Кожен компонент формує управлінську логіку сучасного забудовника в умовах цифрової економіки [15].



Рис. 3. Стратегічне управління активами девелопера
(розроблено авторами на основі [15])

Висновок. Узагальнення теоретичних положень та методичних підходів до формування складу, структури й оборотності активів дозволяє розглядати активи забудовника як інтегровану систему ресурсного забезпечення інвестиційно-будівельної діяльності. Раціональність їх побудови визначається не лише кількісними параметрами, а й структурними пропорціями, швидкістю трансформації у грошові потоки та рівнем узгодженості з фазами життєвого циклу проєкту. Галузева специфіка обумовлює підвищену частку необоротних активів і незавершеного будівництва, що потребує посиленого контролю за ліквідністю та діловою активністю.

Доведено, що оптимізація структури активів повинна базуватися на принципі балансу між інвестиційною спрямованістю та забезпеченням поточної платоспроможності. Надмірна концентрація ресурсів у малоліквідних активах підвищує ризик фінансової нестійкості, тоді як недостатній обсяг оборотного капіталу обмежує операційну гнучкість підприємства. Водночас прискорення оборотності активів сприяє скороченню тривалості операційного циклу, зменшенню потреби в зовнішньому фінансуванні та підвищенню рентабельності інвестиційних проєктів.

Сформовано концептуальні засади інтеграції параметрів складу та структури активів у модель управління ресурсами забудовника, що передбачає координацію фінансових, виробничих і інвестиційних рішень. Такий підхід забезпечує системність управління, підвищує адаптивність до змін ринкового середовища та сприяє досягненню стратегічної збалансованості розвитку підприємства.

Практична значущість отриманих положень полягає у можливості їх використання для удосконалення механізмів фінансового планування, оцінювання ліквідності та прогнозування потреби в ресурсах у межах портфеля будівельних проєктів. Реалізація запропонованих підходів дозволяє підвищити ефективність використання активів, забезпечити стійкість грошових потоків і зміцнити конкурентні позиції забудовника в умовах нестабільності ринку нерухомості.

Список літератури:

1. Needles V. E., Powers M., Crosson S. V. *Principles of Accounting*. Mason, OH: Cengage Learning, 2013. 1216 p.
2. Corrado C. A., Hulten C. R., Sichel D. E. Intangible Capital and U.S. Economic Growth. *Review of Income and Wealth*, 2009, Vol. 55, Issue 3, pp. 661–685. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.2009.00343.x>
3. Фактори макроекономічної нестабільності в системі моделей економічного розвитку: кол. моногр. / за ред. д-ра екон. наук М.І. Скрипниченко; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. К., 2012. 720 с.
4. Економіка України: підсумки перетворень та перспективи зростання / В.М. Гесць [та ін.]; ред. В. М. Гесць; Ін-т екон. прогнозування НАН України. К.: Форт, 2000. 422 с.
5. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.
6. Гайдуцький І.П. Інвестиційна привабливість сталого низьковуглецевого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 3. С. 17–21.
7. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи: колективна монографія / О.В. Прокопенко та ін.; за загальною редакцією О.В. Прокопенко, В.А. Омеляненка. Суми: Триторія, 2019. 222 с.

8. *Соціально-економічні тенденції розвитку сучасної держави*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 13 листопада 2023 р). Research Europe, 2023. 253 с.

9. Чуприна Х.М., Чуприна Ю.А., Бородавко М.В., Грабчак Д.В. Структурно-когнітивне моделювання на основі інтелектуалізації процесів адміністрування будівельними підприємствами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 5. С. 89-98. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3837301>

10. Масюк Ю.В. Факторинг в Україні: сутність, стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, 2025, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-119>

11. Повстюк П.А. Підвищення прибутковості підприємства: дипломна робота ... бакалавра: 073 Менеджмент. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 107 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/74883>

12. Що таке система CRM? Як працює і навіщо потрібна бізнесу в Україні. URL: <https://blog.keycrm.app/uk/shho-take-sistema-crm-yak-pracjuie-i-navishho-potribna-biznesu-v-ukraini/>

13. Федорова Я., Петренко Г., Гриненко І., Рижакова Г., Чуприна Ю., Ніколаєва М. Методико-аналітичні компоненти та базові функціонали управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту. *Управління розвитком складних систем*, 2021, 47, 130–137. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.130-137>

14. Шевчук І., Депутат Б. Економічний аспект використання хмарних технологій у діяльності органів публічної влади та бізнес-структур. *Економіка та суспільство*, 2021, 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-26>

15. Корольок Т., Мазуренок О. Діджиталізація діяльності підприємств: тенденції, цифровий облік, перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 59-70. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.059

Dmytro PRYKHODKO, Bohdan LUTSENKO, Serhii BUNIAK

Characteristics of the composition, structure and turnover of assets in the resource management model of a developer

The research is devoted to the theoretical and methodological substantiation of the formation of the composition, structure, and turnover of assets within the resource management model of a developer. The assets of a development company determine the scale and dynamics of the implementation of investment and construction projects, form the financial basis of operational activities, and influence the level of the enterprise's competitiveness. Industry-specific features predetermine high capital intensity, a significant share of construction in progress, a long production and commercial cycle, and increased sensitivity to fluctuations in market conditions.

Approaches to the classification of a developer's assets are systematized according to their functional purpose, degree of liquidity, participation in the operating process, and level of risk. The necessity of ensuring a structural balance between non-current and current assets as a prerequisite for financial stability and sustainable enterprise development is substantiated. Key factors influencing the formation of the asset structure are identified, including the scale and diversification of the project portfolio, financing conditions, the stage of the construction object life cycle, the intensity of cash flows, and the parameters of the market environment.

Particular attention is paid to the analysis of asset turnover as an integral indicator of resource use efficiency. The relationship between the turnover rate of current assets,

the duration of the operating cycle, and the need for external financing is established. An increase in turnover is considered a factor in reducing the cost of capital, optimizing the structure of financing sources, and improving the profitability of investment projects.

Conceptual provisions for integrating the parameters of asset composition and structure into the developer's resource management model are formulated, providing for the coordination of financial, investment, and production decisions. The proposed approach is aimed at ensuring the enterprise's adaptability to changes in the external environment, enhancing liquidity, and achieving strategic balance in development. The obtained provisions may be applied to improve the management system of the resource potential of development companies and to increase the efficiency of their activities under conditions of instability in the real estate market.

Keywords: developer's assets, asset structure, asset turnover, resource model, financial stability, investment and construction project, liquidity, resource management.

Дата надходження статті: 16.01.2026

Дата прийняття статті: 12.02.2026